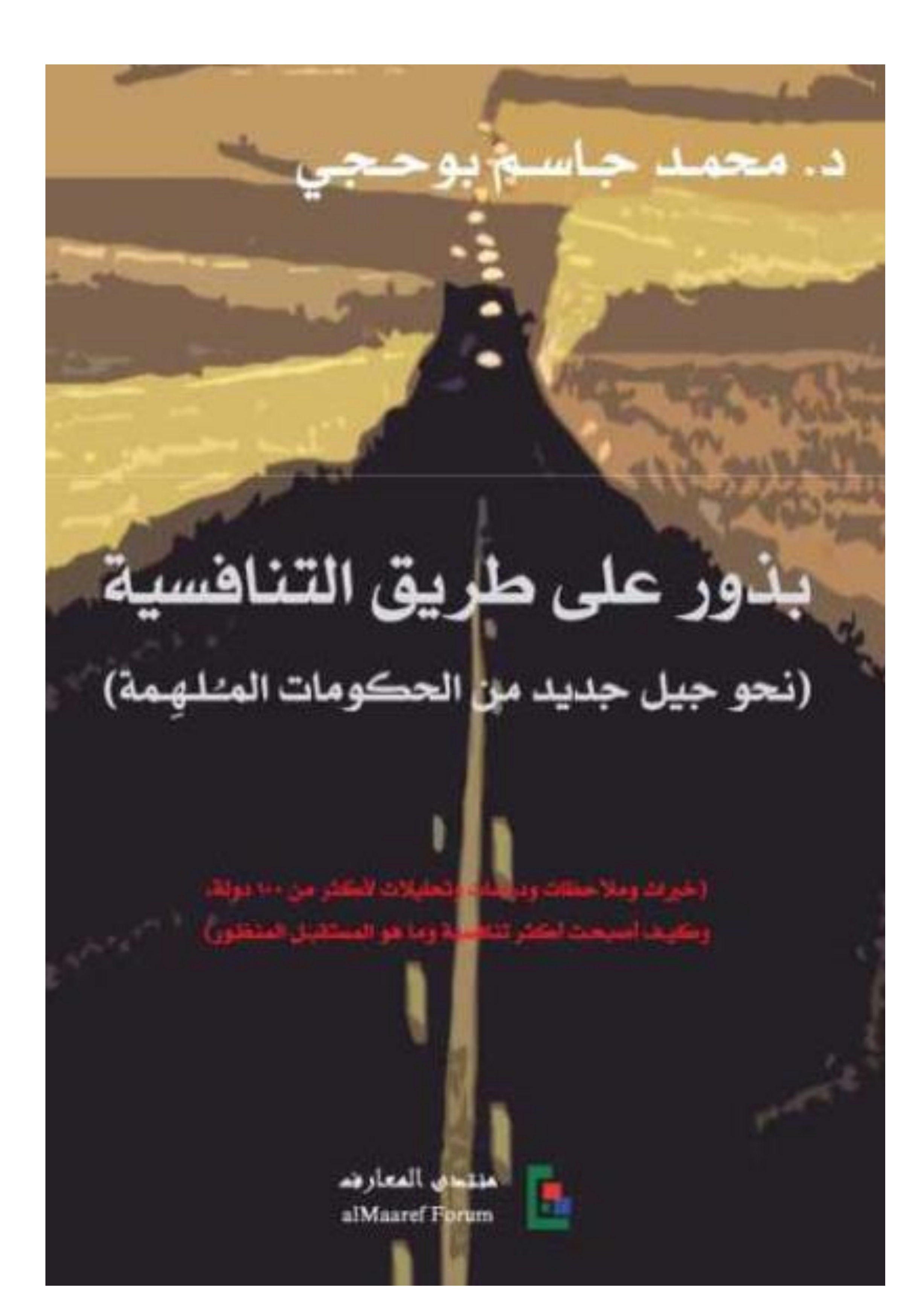

د. محمد جاسم بوحجي
بذور على طريق التنافسية
(نحو جيل جديد من الحكومات المُلهِمة)
منتدى المعارف
alMaaref Forum

د. محمد جاسم بوحجي

بذور على طريق التنافسية

(نحو جيل جديد من الحكومات المُلهِمة)

(خبرات وملاحظات ودراسات وتحليلات لأكثر من ١٠٠ دولة،
وكيف أصبحت أكثر تنافسية وما هو المستقبل المنظور)



منتدى المعارف

alMaaref Forum

الفهرسة أثناء النشر - إعداد منتدى المعارف

بوحجي، محمد جاسم

بذور على طريق التنافسية (نحو جيل جديد من الحكومات المُلهِمة)/ محمد جاسم بوحجي.

٣٨٤ ص.

بيليوغرافية: ص ٣٨٣ ـ ٣٨٤.

ISBN 978-614-428-041-6

رقم الإيداع بإدارة المكتبات العامة (المكتبة الوطنية في البحرين): دع 2012/10815

١. البلدان العربية ـ الأحوال الاقتصادية. ٢. البلدان العربية ـ الأحوال الاجتماعية. أ. العنوان.

320

«الآراء التي يتضمنها هذا الكتاب لا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر منتدى المعارف»

الطبعة الأولى، بيروت، ٢٠١٣

منتدى المعارف

بناية «طبارة» ـ شارع نجيب العرداتي ـ المنارة ـ رأس بيروت

ص.ب: ٧٤٩٤ ـ ١١٣ حمرا ـ بيروت ٢٠٣٠ ١١٠٣ ـ لبنان

بريد إلكتروني: info@almaarefforum.com.lb

المحتويـــات

قائمة الجداول والأشكال

الجداول

الأشكال

بذور على طريق التنافسية

Seeds in the road of competitiveness

(نحو جيل جديد من الحكومات المُلـهِـمة)

(خبرات وملاحظات ودراسات وتحليلات لأكثر من 100 دولة كيف أصبحت أكثر تنافسية وماهو المستقبل المنظور).

إهداء وشكر

إلى من أسقتني معاني القيم والتعطش للعلم صغيرا .. فظللت عندها صغيرا.. وسأمضي لها كل حياتي صغيرا.. إلى أمي .. ثم إلى صديقي الراحل عني .. إلى أبي .. لن أننساك وها أنا ذا أفعل ما وعدتك.. ثم إلى الطيور الجميلة حولي من كل أفراد أسرتي الصغيرة والكبيرة، فصبركم علي ودعمكم لي يجعلني أنحني خجلا وأتضرع إلى الله أن يلهمني أن أن أسعدكم كما أسعدتموني..

إلى أساتذتي في مدرسة الحياة أينما كانوا .. هذا بعض ما تعلمته منكم ومن توجيهاتكم.. فشكرا لكل من صبر على تلقيني وتوجيهي ونصحي ومناظرتي. وإكمالا لشكري لله على نعمه.. شكرا لكل القيادات في كل الحكومات والمؤسسات الحكومية التي عملت معها وبها ولها في أمتي.. وأخص بالبدء حكومة بلادي (مملكة البحرين) فقد تعلمت منها أكثر مما أستطعت أن أعطيها.. وكما لن أنسى الخبرات التي بنيتها مع الكثير من قيادات المؤسسات الغير حكومية والتي عملت معهم وتعلمت من التطبيق معهم ولهم الكثير من الدروس المستفادة التي أثَرت تجربتي ومفاهيمي للتنافسية الحقيقية المُـلـهِـمة لأمتنا العربية، والشكر موصول لكل من راجع هذا الكتاب وأنتقده وسيستمر يهديني عيوبي ... فشكرا لكل المخلصين الذين علمونا العطاء ودفعونا للمزيد.

تقديم الكتاب

عرفت الدكتور محمد جاسم بوحجي عندما التحق بالمستشفى العسكري في بداية الثمانينات كضابط مهندس مختص في الاجهزة الطبية وكان من البداية نشطا وكفؤا في عمله وقد ساهم في تطور المستشفى في هذا المجال خصوصا. لكن طموح الدكتور محمد بوحجي لايمكن ان تتسع له الوظيفة الحكومية فاستقال في اواخر التسعينات ليعمل مع شركات يابانية وعالمية وليبني قدراته ومهاراته في المجال الذي اختاره وهو مجال الجودة والتميز والتقييم وليعمل في مشاريع متعددة في مختلف دول الخليج وليكتسب خبره وسمعة في هذا المجال. وفي سنة 2008 بدأ برنامج البحرين للتميز باشراف الدكتور محمد وهو البرنامج الذي ادخل نظم التميز في الدوائر الحكومية وساهم باعداد مئات خبراء التميز في مختلف الدوائر الحكومية وهوما رسخ اسس التميز في مختلف الدوائر الحكومية في البحرين. ما يميز الدكتور محمد بوحجي هو احساسه الوطني والقومي وتمسكه بالدين واطلاعه على المواضيع المختلفة في مجال تخصصة وقدرته على تناولها بشكل مقنع ومبسط ومؤثر يحفز للمشاركة في هذه الانشطة بشكل تطوعي فخبراء مركز التميز يبذلون جهودا كبيرة خارج اوقات الدوام الرسمي بشكل تطوعي وهذا مايميز برنامج التميز بالبحرين

ويأتي هذا الكتاب ليعكس الاحساس الوطني والقومي التي تراكم مع الخبرة لدى الدكتور محمد وسعة اطلاعه في مجال الجودة والتميز، ففي هذا الكتاب دراسة شملت اكثر من 100 دولة وكيف اصبحت اكثر تنافسية. من هذه الدراسة استخرج لنا البذور ويقدمها لوطنه ولقومه ولكل المخلصين اللذين يريدون ان تكون اوطانهم وامتهم في مقدمة الامم، ولتستعيد مكانتها كما وصف القرآن اصحاب الرسول صلى الله عليه وسلم "كزرع اخرج شطآه فآزره فاستغلظ فاستوى على سوقه يعجب الزراع". نعم، انها بذور ارضها الخصبة في القلوب الطيبة والارواح الشفافة التي تسعى لرفعه اوطانها والمرتبطة بقيم نابعه من مصلحة الوطن والامة والتي تتجاوز المصالح الفردية والفئوية والقادرة على العمل بروح الفريق والعبارة التالية المقتبسة من الكتاب تعبر عن معنى التنافسية.

(فالتنافسية لا يصنعها الا أولئك اللذين يرغبون في العطاء ويعملون بروح التعاضد وينشرون المجموعات العلمية والتطبيقية من اجل هدف واضح هو ان يحققوا من المحصلات والاثر ما يتفق مع تطلعاتهم لوطن مستقر آمن ومنافس به ارقى ما يتمناه الانسان لنفسه في هذه الدنيا من جودة الحياة وهوما يمكن تسميته بالسكينه الاجتماعية).

لقد مررنا في البلاد العربية وبعد التخلص من الاستعمار باشكال متعددة من الحكومات المستبدة وحكومات الحزب الواحد وبالزعماء الابطال والملهمين وبالزعيم الاوحد وتبين ان المستبد العادل وهم. ونحن اليوم في طور جديد للتطور الديموقراطي والدستوري يتطور في كل وطن حسب ظروفه. دراسة هذه النماذج من الحكومات دليل لنا على الطريق الذي يجب ان نسلكه شعبا وحكومة، فالحكومات ذات التنافسية هي التي تتحسس متطلبات شعوبها وتتفاعل معها لتوفير جودة الحياة في الصحة والتعليم والبيئة والأمن وتوفير العمل والسكن والعدل والمساواة واستدامة التطور. الحكومات ذات التنافسية تسمع لشعوبها، تتعلم منهم وتعلمهم، يلهمونها وتلهمهم للسير في طريق التنافسية لتأخذ مكانها بين الامم. وكذلك عندها شعوب تعرف ماعليها ومالها تبذل الجهد في العمل والانتاج والتفاعل مع حكوماتها ومع مواقع العمل والانتاج والمؤسسات المدنية لتتضافر كل الجهود للسير في طريق التنافسية والتقدم وكما قال الشابي: اذا الشعب يوما اراد الحياة فلابد ان يستجيب القدر

واخيرا جزى الله الدكتور محمد بوحجي خيرا على هذا الكتاب وعسى ان ينفع به من اراد العمل لرقي الاوطان و الامة.

معالي الشيخ الدكتور محمد بن عبدالله آل خليفة

وزير الدولة لشؤون الدفاع – مملكة البحرين

إلى كل صاحب هم في أمتي من أجل أمتي..

إلى قادتها الكبار وقادتها الصغار ومستقبلها المشرق.. أقول لهم في هذا الكتاب إختصارا ما قاله الشاعر إنهض..

لقد هيؤوك لأمر لو فطنت له ... فاربأ بنفسك أن ترعى مع الهمل

فالتنافسية تبدأ بتغييرات في النفس البشرية ومن ثم سعي مخلص ودؤوب وجاد لتحسين أوضاع من حولنا وحتى الوصول لحال أفضل لأمتنا، وصدق الله العزيز الحكيم إذ قال تعالى: (ان الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم) (الرعد11).

الباب التمهيدي - مقدمة الكتاب

(بذرة آليات التأثير)

لماذا هذا الكتاب؟

حان الوقت لكي تفكر الحكومات العربية بطريقة مختلفة !

التنافسية هو تميز في النظرة نحو الحياة، فهو تحويل للطاقات الكامنة التي تقوم على إن الأصل إن لدينا الإستطاعة الذاتية للتغيير نحو الأفضل لتعزيز مكانة وإستدامة سمعة أوطاننا..

ولكن المتأمل في حالنا اليوم يجد إن معظم مؤسساتنا الوطنية والحكومية لا تستطيع أن تنافس في تقديم خدمات بها أبسط متطلبات التنافسية (أي خدمات ذات جودة عالية مقابل أفضل تكلفة وفي أقل وقت ممكن يتوقعه المستفيد)، ولذا فهي مؤسسات لا تستحق أن تكون فعلا قيمة مضافة .. في الوضع الحالي من الإقتصاد العالمي، حيث لا يتوقع أن يرى المواطن مؤسساته الوطنية لا تسعى لتقليل التكاليف أو أن لا تكون ذات القيمة المضافة ويكون صامتا .. حينها الصمت يعني الرضى بأن يموت الوطن وسمعته غرقا وببطئ.

من خلال الإطلاع على المراجع العملية والعملية والكتب والمجلات والمطبوعات عن التنافسية والتنافسية الحكومية وخاصة ما كتب عن هذا المفهوم منذ صعود الإهتمام به في قطاع المؤسسات الحكومية في السنوات الأخيرة وجدت إن معظم المراجع التي وصلت إليها تلقي الضوء على تصرف الحكومات في حالة أو موقف ما، أو تدرس نظريا كيف يجب على المؤسسات أن تتصرف. وقد وجدت فعلا فجوة في المحتوى العالمي والعربي بالخصوص لطريقة بناء تنافسية الحكومات بدلا فقط من

قياسها، ناهيك عن ندرة توفر المعلومات عن الطرق والآليات التي تحدد (لماذا) و(بماذا) تبدأ التنافسية، وكيف تصبح التنافسية فطنة في ثقافة الحكومات، ولا أقصد في الكتب العربية فقط، ولكن حتى في معظم الكتب والمجلات والأبحاث ومسودات التجارب والمشاريع التي كتبت باللغة الإنجليزية عن تنافسية الحكومات.

إن الإلتزام بالبساطة في عرض مفهوم التنافسية من خلال فقرات وخواطر محددة كان هدفا أساسيا لهذا الكتاب.. وكم من متطلبات فهم التنافسية ضاعت وأهدرت بسبب صعوبة الطرح وجعل الموضوع كأنه للمتخصصين والخبراء بدلا من أن يكون مفهوما لعامة الناس. ولذا فلقد أخترت أن أضع للقارئ أطروحات لكيفية تحقيق التنافسية وهي أطروحات عملية وعلى شكل خواطر، وأدع للقارئ أن يطبقها واحدة تلو الأخرى أو يربط بينها في مشروع كبير. كما أخترت أن أضع بعض الآليات والتي قد تساعد في تميز مؤسساتنا وأمتنا في مرحلة السعي نحو التنافسية، ومنها على سبيل المثال لا الحصر آليات إستخدام القدرات الكامنة عندنا كأفراد ومؤسسات في الأمة ومنها القدرة على قوة الملاحظة *Power of Observation* – والقدرة على قوة التركيز *Power of Focus* – والقدرة على قوة الحيادية من خلال الإحساس بعدم المعرفة (أو الإحساس بحجم ما نجهل) *Power of Feel of Ignorance*. حيث إن التنافسية على مستوى أي حكومة هو تعبير عن مدى قدرة هذه الحكومة على المعرفة التطبيقية لما حولها من ظروف ومنها الإقتصاد والإستقرار الإجتماعي، ولا تقوم إلا على التحليل للمعلومات والسياسات والممارسات التي تشكل قدرات الجهاز الحكومي الواحد. فالتنافسية هي منهجية وهي نتيجة وأثر في نفس الوقت لصناعة وإستدامة بيئة تحقق القيم والقيمة المضافة لجميع المؤسسات والأفراد داخل الوطن ومن خلال كل القطاعات الثلاثة الرئيسية (العام والخاص والمجتمع المدني) ، ولا يقف مفهومها وتقييمها حتى تنعكس آثار هذه التنافسية على الرفاه وجودة الحياة للمواطنين والمستفيدين.

إن أمتنا بحاجة إلى إعادة برمجة من جديد في كل مستوياتها إلى مفهوم سباق التنافسية هذا ، والذي يتطلب منا التخطط العملي للتنافسية التي نريدها ونحتاجها اليوم، وكذلك التخطط للتنافسية التي ستبقينا في المقدمة دائما.. وهذا لا يتحقق إلا إذا تعاملنا وتعاملت مؤسساتنا الوطنية مع التنافسية كقيمة في الحياة تمارسها وتعمل لها كل يوم. الحكومات والمؤسسات الحكومية هي كالنهر الجارف يصب في عروق الأرض ويؤثر على الحياة فإن لم يكن متوازنا إما أن يجعل الأرض جدباء أو يغرقها، وقد تنتهي بهذا الحياة ، لذا وجب التركيز عليها في بداية كل مشروع لإعادة بناء الأمة من جديد.. وحتى لا تغرق في الفوضى.

تمنياتي أن تكون عزيزي القارئ أحد المشاركين في بناء تنافسية أمتنا العربية والإسلامية من خلال دعم مؤسساتنا وحكوماتنا لتكون أفضل حالا وأثرا وأكثر تعايشا وأكثر أملا في الحياة ..

د. محمد جاسم بوحجي

لماذا بذور على طريق التنافسية؟

قال الله تعالى : (وَلَوْلا دَفْعُ اللَّهِ النَّاسَ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَفَسَدَتِ الْأَرْضُ وَلَكِنَّ اللَّهَ ذُو فَضْلٍ عَلَى الْعَالَمِينَ) (البقرة: من الآية251) وقال تعالى : (وَلَوْلا دَفْعُ اللهِ النَّاسَ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَهُدِّمَتْ صَوَامِعُ وَبِيَعٌ وَصَلَوَاتٌ وَمَسَاجِدُ يُذْكَرُ فِيهَا اسْمُ اللَّهِ كَثِيراً وَلَيَنْصُرَنَّ اللَّهُ مَنْ يَنْصُرُهُ إِنَّ اللَّهَ لَقَوِيٌّ عَزِيزٌ * الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ) (الحج:40-41)

نعم ، التنافسية هي آلة لسنة ربانية أسمها التدافع في الأرض، فلا خيار لنا إلا نجمعها وننثرها فهي كما يقول الشاعر العربي: مشيناها خطى كتبت علينا   ومن كتبت عليه خطى مشاها

بالتالي مكونات هذا الكتاب لا تقوم على أسس النقد والمقارنة واللوم كما تعلمنا حينما نقرأ عن شيئا أيجابيا نرغب في تحقيقه في العالم العربي.. بل تقوم مكونات الكتاب تقوم البناء السليم وكأننا ننثر بذورا لأفكار تسمو بنا إلى ثمار ترفع أمتنا وتطور فكرنا وفكرها وليس أداءها فقط.. إنها بذور لكل من هو معني بتنافسية وطن وأمة .. ويؤمن بأنها لن تكون إلا إذا نهضنا بمؤسساتنا وحكوماتنا وساعدناها على أن تنهض بنفسها تدريجيا من خلال الفعل لا القول فقط.. إنها بذور لكي تضع أوطاننا وأمتنا أسمائها بقوة على خارطة التنافسية.. فتحول ضعفها إلى فرص للنجاح ومصادر للتميز في الأداء.. إنها أفكار عملية وخبرات متراكمة وممارسات حقيقية وآمال متلاحفة نحو طريق جديد نريد أن تسلكه كل الجهات المسؤولة عن حياة المواطن العربي.

لم أضف في عنوان الكتاب كلمة (التنافسية الحكومية) بالرغم من أن معظمه موجه نحو الحكومات والمؤسسات الحكومية، لأنني على قناعة إلى أنه لا تنافسية لأمم بدون الحكومات ولا تنافسية

لحكومات بدون شعوب. اليوم وأكثر من ذي قبل توجد العدد من المؤشرات الدولية التي ترتبط بالتنافسية الحقيقية فقد أصبحت مرتبطة مباشرة بالمؤشرات الدولية التي تخرج عن الدول والحكومات والمتخصصة في حالات الفساد، والشفافية، وسهولة الإستثمار، والتنمية البشرية، والتنمية الإقتصادية، والتنمية المجتمعية، وجودة الحياة، وهذه كلها مؤشرات دولية تؤثر مباشرة على سمعة الدول والحكومات ومستوى رقي الشعوب،

فالحكومات اليوم وأكثر من ذي قبل ينظر إلى أن دورها إما أن يكون كالشجرة المثمرة والتي تبنى من حولها واحات خضراء وتزهر من حولها الحياة، أو تكون كالأرض الجدباء ينكرها الناس والعالم. وما حكوماتنا اليوم إلا نتيجة لمكوناتنا كبشر حيث لم نعرف كي ننثر البذور بالطريقة الصحيحة أو ربما لم نكترث أن نجمعها في المكان الصحيح والوقت الصحيح – فكان ما نرى ونسمع اليوم.

فلكل من يأمل أن تكون لدينا حكومات ترتقي بنا وبأجيالنا القادمة أوجه هذا العمل وهذا الفكر التطبيقي.. لأن طريق التنافسية للحكومات طويل .. وطلب التنافسية المستدامة يعني أن تنشر البذور على الطريق ما حييت ليس لأجلك فقط ولكن لأجل من سيلحقون بك.. وصدق الحبيب محمد صلى الله عليه وسلم (الرائد لا يكذب أهله).. والرائد هو ذلك الراعي المستكشف للطريق وإشارة لا يكذب تدل على أنه يستمر بالإستكشاف للطريق ما كان في جوفه نفس.

لقد صمم الكتاب ليعيد لنا طريقة نثر البذور مع حكوماتنا العربية ومؤسساتها مهما كان موقعنا ودورنا الحالي في الحياة، سواء أكنا مواطنين أم موظفين أم متعاملين أم متخصصين أم طلبة علم ، ومهما كان موقعنا وحجمنا وقدراتنا وأعمارنا ونوعنا .. لقد صمم الكتاب ليعيد لنا الممكنات للمشاركة في بناء التنافسية وما علينا سوى أن ننوي التطوير للجهاز الحكومي أو لمؤسساته ونعمل على التطبيق لمثل هذه المفاهيم أينما كان موقعنا. إن البذور التي وضعت في هذا الكتاب هو نتاج خبرات عملية وتطبيقية حققت قصص نجاح لمؤسسات أو وضعتها على الخط السليم و كان لها أثر في مبادرات جديدة طورت فكر الحكومات أو قياديها. والمتأمل لسيرة ناثري مثل هذه البذور في

العالم..نجد أنهم يعلمونا بصمت بأن نعقلها ونتوكل (كما أمرنا ربنا العظيم).. يعلمونا أن الأمل هو مفتاح النجاح.. وأنه مرتبط بالعمل والألم أحيانا.. ولكنه في النهاية يكون له أثرا يصنع الفارق.. فلذلك من المهم أن نفهم ما هي البذور التي يجب أن ننثرها وكيف ننثرها لنصنع أمة لديها ممارسات وممكنات التنافسية..

رسالة الكتاب إن التنافسية ليست سياسة حكومة أو حتى سياسات حكومية تؤسس فقط لحكم رشيد، ولكن التنافسية عبارة عن ممارسات ونماذج تطبيقية مباشرة تؤسس لمجتمع رشيد ويشكل

سياسة أخلاقية عبر الوقت لاحقا. فالأصل هو تحقيق العمران والتنمية والتأثير المعنوي ورفع الكرامة للإنسان وإستكشاف قدراته من خلال الأجهزة الحكومية المحركة لمشاعر الرغبة في التغيير والإلهام في المجتمعات، فهذه الأجهزة بالتالي ستكون أول من يحاسب في فشل تحقيق الإستدامة، وليس فقط قوانين وتشريعات. ويأتي هذا الكتاب في وقت تمر فيه أمتنا العربية بمرحلة صعبة سياسيا وإقتصاديا وإجتماعيا وحتى في ظل تخلف في مفاهيم جودة الحياة والتعايش والإستخدام السليم للتقنية والتعامل الصحيح مع البيئة. وهذا يحتم علينا (وأقصد أنا وأنت عزيزي القارئ) العمل كفريق واحد كل منا يسد ثغرة، وبروح ملئها التصدي لمتطلبات التحدي من أجل تعزيز تنافسية الوطن الكبير والصغير وتجديد عزائمه من خلال تفعيل مؤسسات المجتمع كلها وأولها بالطبع الجهاز الحكومي. ولذا تستعرض في فصول هذا الكتاب كيفية إستغلال كل الظروف والإمكانات لضمان التطبيق السليم للتنافسية المحققة للإستدامة والأثر من خلال التركيز على الجهاز الحكومي كونه المصدر الأساس الذي نجمع وننثر فيه بذورنا نحو التنافسية.

الكتاب يؤكد إن التنافسية المستدامة لا تأتي في يوم وليلة بل تحتاج إلى زراعة وجمع مستمر لبذور وممارسات تنتهجها التجربة الميدانية وتجارب الدول، وتذكى بتفاعلات المؤسسات والقيادات الحكومية لكي تكون أثرا في مسيرة مجتمعاتنا نحو مسارات جديدة من مدرسة الفكر التطبيقي. إن التنافسية الحقيقية لا تقوم إلا على جهد جماعي من كل قطاعات الإنتاج الثلاثة (القطاع العام ، والقطاع الخاص ، والمجتمع المدني) ولكن بدءا من المحرك الأساسي وهو الحكومة – وبدءا من الروح

الموجودة المتمثلة في قيادات الإدارة العليا والإدارة الوسطى فهم الأمل وإن صعب اللقاء في البداية. ويدعم هذا الكتاب بشكل قوي الميزة التنافسية للمؤسسات الحكومية *Competitiveness Advantage* التي تقوم من خلال هذه القيادات (وخاصة القيادات الوسطى) وبحيث تتوفر لدى المؤسسات الحكومية متطلبات القدرة لتقديم خدمات في كل مكان وبالشكل الذي يرغبه المستفيدين بأفضل جودة، وأفضل تكلفة وأفضل وقت، وبما يعود على التطبيقات بالقيم.

ويهدف هذا الكتاب لتعزيز التنافسية من خلال تحفيز بيئة الإبداع للمؤسسات الحكومية التي ترغب في الوصول والتعرف على موقفها الحقيقي في رحلة التنافسية من خلال ممارسات متميزة وبأقل الموارد.، فهو كتاب يخاطب الأمل الباقي فينا نحو أمة أفتقدناها في جيلنا وسمعنا عنها من أجدادنا ورأيناها في ترقب عيون آبائنا، وأملناها لأبنائنا قبل أحفادنا، وأصبحنا كل يوم نقول في أنفسنا كما يقول الشاعر: اعلل النفس بالآمال ارقبها ماضيق العيش لولا فسحه الامل

فالكتاب به بذور (هدية الكتاب) تذكرنا بدورنا نحو تعزيز قدرة حكوماتنا على التعلم، وحتى أن نصل إلى تحديد خارطة الطريق المناسبة نحو استدامة حقة لتحقيق مجد أوطاننا ومن يدري قد يكون لأحدنا شرف كونه معول بناء لإعادة مجد أمة. ولذا قسمت التنافسية في هذا الكتاب حسب الأمل والمعرفة التطبيقية إلى مستويات ثلاثة سميتها بذور. فالكتاب في فصوله وأبوابه وخواطره عبارة عن (بذور لآليات التنافسية) *Seeds for Competitiveness Mechanisms* ، و(بذور لتأثير التنافسية) *Seeds for Competitiveness Impact* و(بذور لأثر التنافسية) *Seeds for Competitiveness Influence*. وبالرغم من أن بعض البذور لديه مواصفات تساعد على سرعة الإثمار، لكن معظمها يحتاج من ثلاثة إلى خمسة سنوات لتثمر وترى أثره الحقيقي وتتأكد من إستقراره وإستدامته. البذور التي تساعد على سرعة الإثمار هي تلك المساعدة على تحويل القناعات نحو العمل على (آليات التأثير) والتي نشبهها كتوفير قدر ماء ووضعه على السخان، وبينما (نقطة التغيير) هو أن تشعل السخان تحت قدر الماء، وأما (نقاط التأثر) فهي الدوران للإنتقال الحراري

وبدء التسخين للماء في القدر، ومتى ماوصل الماء وبدأ يتحول إلى بخار هنا تيدأ (نقاط التأثير) أي البخار .. ولكنك إن إستطعت أن تصنع من هذا البخار شيئا جديدا يستفيد منه الناس والمجتمع فأنت ستدخل في هذه اللحظة في صناعة (نقاط الأثر). وبالتالي التنافسية هو أن تقوم بكل هذه الأعمال وبشكل تهدف في النهاية أن تحقق الوصول إلى (نقاط الأثر)، ويبين النموذج (1) الترابط بين أنواع البذور الثلاثة للتنافسية التي نتناولها في الكتاب حيث يوضح النموذج (البذرة الأولى) والتي علينا جميعا غرسها في أوطاننا مهما كان موقعنا ومن خلال مؤسساتنا الحكومية فهي البذرة التي تحقق سنة التدافع في الأرض نحو الأفضل (بذرة آليات التأثير) نحو التنافسية، حيث نطرح (مقدمة عن فكر التنافسية)، وتحليل لمعاني التنافسية وأهميتها على مستوى الأمة ودولنا ومؤسساتنا. ثم نستمر في نثر النوع الأول من البذرة حيث نتناول آليات (التنافسية للحكومات) ، و(تحديات التنافسية في الأمة العربية). يختم الكتاب أيضا بالبذرة الأولى من خلال تناول (إستراتيجيات التنافسية) و(خطط العمل المقترحة للبدء بتحقيق التنافسية) على أرض الواقع. وكما يبين النموذج (1) نوع (البذرة الثانية) والتي تهدف لصناعة (نقطة التأثير) المشعلة للتنافسية المستدامة والحقيقية في حكوماتنا، حيث نتناول هنا (طبيعة التنافسية) ومتطلبات التعامل معها، ثم نعرج على أمثلة من (أفضل ممارسات التنافسية الحكومية). ويشمل الكتاب أبواب أخرى من نوع (البذرة الثانية) كنقاط تأثير ومنها القدرة على التعامل مع (التنافسية في عصر العولمة) ، وطرق وضع (الحلول نحو التنافسية)، و(منهجيات وأدوات التنافسية) المستدامة. وأهم مايميز الكتاب هو طرحه الجديد لنوع (البذرة الثالثة) وهي البذرة المتخصصة في إيجاد (نقاط نحو صناعة الأثر) والتي يمكن تحقيقها في تنافسية الأمة من خلال إعادة تنظيم مفهوم (ثقافة التنافسية) في أمتنا ومجتمعاتنا، وطرق عمل (مختبرات التنافسية) التي تحقق النقلة النوعية لهذه الأمة وحكوماتها ومؤسساتها ومجتمعاتها. كما إن (البذرة الثالثة) تستهدف بناء أثر في مؤسساتنا الحكومية وأمتنا من خلال الإعداد (للتنافسية في إقتصاد المعرفة)، والإعداد (لشكل التنافسية في المستقبل).

النموذج (1) أنواع بذور التنافسية الثلاثة التي يركز عليها الكتاب.



ثقافة التنافسية / مختبرات التنافسية/ التنافسية في إقتصاد المعرفة / شكل التنافسية في المستقبل

طبيعة التنافسية / أفضل ممارسات التنافسية الحكومية / التنافسية والعولمة / حلول التنافسية / منهجيات وأدوات التنافسية

مقدمة لفكر التنافسية / آليات تحليل التنافسية / آليات التنافسية للحكومات / أنواع تحديات التنافسية في الأمة العربية / إستراتيجيات التنافسية / خطة العمل

كيف تقرأ هذا الكتاب

كتب هذا الكتاب وفق هدف بسيط أن ننثر بذور التنافسية كمفاهيم ومبادئ تطبيقية جديدة في كل مكان وزاوية وعلى مختلف المستويات في الأمة العربية. فهو ليس موجها لوطن واحد فقط، ولكن لكل وطن في الأمة العربية والإسلامية. ولذا فيمكن أن تقرأ الكتاب على فترات ويمكن أن تقرأه مرة واحدة وممكن أن تجعله ملف تطبيق .. تستشهد به وبأمثاله وأفكاره وأنت تتكلم عن التنافسية في بلادك ، أو مؤسستك، أو حتى إدارتك. وبالرغم من إن كثير من الأمثلة في الكتاب موجهة للمؤسسات في القطاع الحكومي والعام، إلا أنني أدعي أنه ينطبق في أفكاره وتطبيقاته البسيطة على أي مؤسسة أو أي قطاع آخر وأقصد حتى القطاع الخاص والمجتمع المدني.

الكتاب به أكثر من 200 قصة ومثل حقيقي من الواقع الميداني ومدعوم بالكثير من الأسانيد العلمية الحديثة ومن أشهر المؤسسات البحثية وعلماء التنافسية المعروفين عالميا، ولكنه كتب بطريقة غير أكاديمية حتى يقرأه أي شخص سواء هو قيادي كبير ، أو صانع قرار، أو مسؤول قطاع، أو الموظف الطموح البسيط الذي ينوي أن يتطور ويطور بلاده وأمته.. ومهما كانت خبرته.. وتعمقه في موضوع التنافسية في الخدمة أو في القطاع الحكومي. فمن الممكن أن تقرأ الكتاب من الموضوع الذي تختار

ومتى شئت وسيكون له معنى كونة مجموعة خواطر عملية.. ومرتبطة بأفكار وممارسات وطنية لكيف نكون منافسين كأفراد ومؤسسات وأن نعمل كلنا معا نحو هدف واحد .. كأمة ووطن يسعى للمنافسة وينتهج أخلاقيات الإستدامة. وليعذرني من سيختلف معي في إستخدامي الكثير من الرسومات والصور وبعض الكلمات باللغة الإنجليزية لا لهدف إلا أن أضفي على الكتاب روح الفكرة وعمقها وأعيدها للقارئ بطريقة مختلفة توجز ما قلته، وفي نفس الوقت تكون نبراس لإلهامه لمزيد من البحث والإستنتاجات في نفس الموضوع.

مصادر الكتاب

مما أثار فضولي ورغبتي الشديدة في إصدار هذا الكتاب هو إنني كباحث ومطبق في الميدان لمفاهيم التنافسية في السنوات العشرة الماضية، وكخبير وإستشاري للعديد من الحكومات والمؤسسات الحكومية لم أجد حتى الآن سواء في من الكتب العالمية التي تصدر بدون مبالغة بالمئات سنويا في هذا المجال وبالطبع حتى في المكتبة العربية أي من الكتب التي تثري التطبيقات العملية التي يطلبها كل من يرغب أن يصنع التنافسية لمؤسسته أو لحكومته أو حتى لأمته. فعلا لقد وجدت نقصا شديدا في المحتوى المعرفي المتوفر في مجال التنافسية الحكومية من حيث التطبيق والممارسات وكقيمة أساسية في حياة الأمم. فمعظم المطبوعات والكتب تركز على التنافسية كنتيجة ومؤشرات تقاس وليس تميز في تطبيقات محددة تعزز التنافسية. كما رأيت إن مكتبتنا العربية مازالت متخلفة في مفهوم التنافسية بشكل عام لدرجة أنك تجد كتب جديدة مازالت تصدر إلى هذا العام (2012) بإسم تعزيز الإنتاجية بدلا من التركيز على التنافسية العنصر الأساس المرتبط بقيم وأخلاقيات الإنسان الذي حان الوقت للتعامل معه كالكائن الأهم الذي وضعه الله على هذه الأرض لا لينتج فقط ولكن لينافس ويأتي بالجديد. فالإنتاجية التي تتعامل مع الإنسان كأنه مورد وآلة تسير ويخطط لها لكي تنتج فقط قد إنتهت منذ الخمسينات من القرن الماضي ! ومما أثار حزني أنه قد أضحت كلمة "تنافسية" في كل كتاباتنا في عالمنا العربي كلمة مرتبطة بقلة الهمة العربية وهو في الأساس ما يريده أعداء الأمة، وخاصة أننا نقيس من خلالها كل شئ وحتى الفساد والبنية التحتية

وغيرها من مكونات الحياة.. وأشبه تعاملنا اليوم مع "قيمة التنافسية" كتعامل الإنسان ما بعد الإعصار .. فهو يقيس آثار الدمار فقط ويحاول أن يرقع ما وقع – بينما الأصل إن كلمة "تنافسية" يفترض أن تكون حافزا نحو توجيه محدد نحو الإنتاج من خلال قيم وطرق تفكير تحقق الفارق (التنافسي) المميز للأمم والشعوب– أليس هذا ما أضحت عليه الأمم ذات التنافسية ؟

لقد تم بناء الأفكار التي أستعرضها في هذا الكتاب ليس بناء على مفهوم التنظير ولكن بناء على التطبيقات الميدانية التي تشكلت لمدى سنوات من محاولات مستمرة في التغيير والتأثير والتطوير لحكومات ومؤسسات متنوعة مع تأملات وإنطباعات وملاحظات كنت أجمعها وأنثرها كباحث ومطبق في الميدان.. أطبق وأحلل وأربط وأعلل وأتعلم كيف أرفع تنافسية أمتي .. أو هكذا أدعي.. وبناء على التفاعل مع الكثير من القيادات الحكومية وعلى مختلف المستويات ومن خلال عدة أنواع من مشاريع التغيير والتطوير وبأسماء مختلفة وفي مختلف مؤسسات حكومات دول الخليج خاصة وفي مناطق مختلفة من العالم أيضا. حاولت في هذا العمل البسيط أن أعكس للقارئ محصلة وسلة من الممارسات سميتها (بذور) أنثرها هذه المرة لعدد أكبر من شبابنا وأمل أمتنا وقياداتنا القادمة لتعزيز خبراتهم التطبيقية والعلمية في مجال صناعة التنافسية الجديدة لحكومات أمتنا وأوطاننا، وبناء على أفضل الممارسات وأرقى الأبحاث وأقسى الدروس المتعلمة في مجال التنافسية الحكومية.. أملا أن يكون من بينهم من يحمل الأمانة ويصلح الخلل الذي لم نفلح في إصلاحه وبناء على التعلم ومما وصلنا إليه إلى يومنا.

الباب الأول- مقدمة لفكر وطبيعة التنافسية

(بذرة آليات التأثير)

تعريف التنافسية وأهميتها للأوطان

مفهوم (التنافسية) وخاصة في قطاع الحكومات هو حقل جديد حيث إن كلمة تنافسية إرتبطت لفترات طويلة بالعمل في القطاع الصناعي. مفهوم التنافسية جديد في ثقافة الحكومات والمؤسسات الحكومية عموما وفي هذه المنطقة (منطقة الشرق الأوسط) خاصة. وعموما لايوجد تعريف متفق عليه للتنافسية ولو حددنا التنافسية المستهدفة على مستوى الأشخاص أو المؤسسات أو الحكومات أو التخصصات. وهنالك العديد من التعاريف الدولية للتنافسية ولكن أهم هذه التعاريف هو تعريف (المجالس الأوروبية والأمريكية للتنافسية) و(معهد التنافسية الدولية) حيث يعرف (المجلس الأوروبي للتنافسية) في إجتماعه في برشلونه سنة 2000م أن المقصود بتنافسية الدول والمؤسسات الحكومية هو قدرتها على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عال وتماسك إجتماعي وبحيث تشمل مجالات واسعة لكل أنواع الممارسات الإقتصادية. بينما عرف (المجلس الأمريكي للتنافسية) على إن التنافسية تعبر عن قدرة الدول والمؤسسات الحكومية على المساهمة في إنتاج سلع وخدمات تنافس الأسواق العالمية ، وفي الوقت نفسه تحقق مستويات مضطردة في الأجل الطويل. ولكن التعريف الأدق في نظري هو ما قام به (معهد التنافسية الدولي) حيث عرف إن التنافسية الوطنية هو قدرة مؤسسات القطاع العام على تحقيق سبق ناجح في الأسواق العالمية (في الخدمات والسلع) دون الإعتماد على الدعم والحماية.

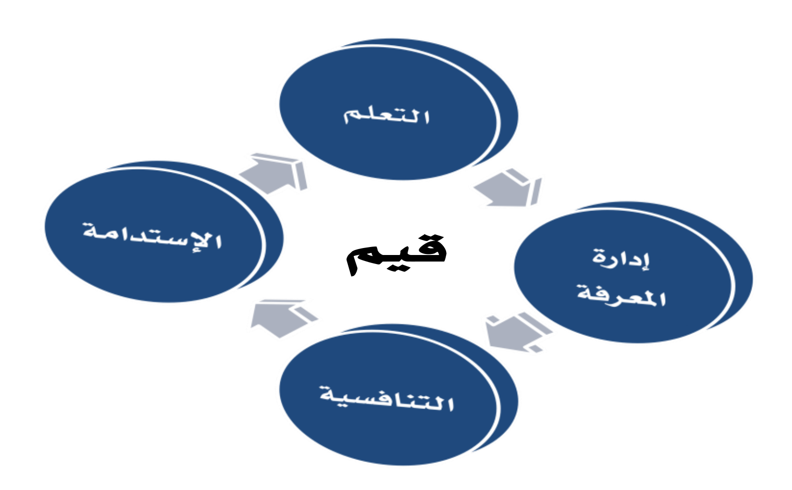
التنافسية تعتبر أكبر تحدي يواجه الحكومات في العالم اليوم وخاصة الحكومات في الدول النامية والدول العربية، وهو ما نبه إليه أيضا كروجمان (1994م). حيث إنه مع زيادة حجم الحكومات يصبح من الصعب أن تحتفظ المؤسسات الحكومية بالممارسات المتميزة نفسها التي تنادى بها الجهاز الحكومي، وكما إن التنافسية أصبحت معبر عن الأمنيات وسلسلة الممارسات لتوقعات المواطنين والمعنيين بالأداء الحكومي والذين أصبح يزيد عددهم وأنواعهم مع الإنفتاح التقني وبشكل مستمر

وكبير في عالم المعرفة. فالتنافسية كانت يوما من الأيام شغل الدول المتقدمة، ثم أصبحت شغل المؤسسات الصناعية، ثم أصبحت شغل المتخصصين والإستشاريين والصفوة، ثم أصبحت شغل المترددين على المؤسسات الحكومية والواعين بحقوقهم وواجباتهم ومن أنواع وأعمار محددة (مثلا ما فوق العشرون سنة)، ولكنها التنافسية الآن الشغل الشاغل لكل من يتوقع أي خدمة من الحكومة ومع كل من يتصور إن للحكومة أثرا على حياته (سلبا أو إيجابا). إذا التنافسية مهمة للحكومات كما هو الأكسجين للإنسان فمع إنقطاع الأكسجين تتوقف الدورة الدموية ولا يستطيع الإنسان على الحركة، وكذلك الحكومات التي تذبل بها زهرات التنافسية تتعقد قضاياها وتزيد آلامها من البيروقراطية، وتكبر مشاكلها في التنسيق والاتصال وتزيد أكثر عدم قدرتها على سماع صوت الميدان وأصوات الإنذار مع زيادة مستويات تسلسلها الهرمي، فتهرم وتموت سريريا ، وهو ما خلص إليه رايني (2009م). وتعلمنا الدروس من التنافسية المتحققة عبر العصور والحضارات لكل الحكومات والمؤسسات إنه كلما إرتفع مستوى القيم التي تنطلق منها تلك التنافسية، يصبح من الصعب أن يتغلب عليها الآخرين.. وتكون الغلبة فقط للمنافسين عندما يضعف الترابط مع القيم من خلال الأجيال المتعاقبة، وهذه سنة الحياة وتعاقبها ! وعندما تفقد الأمم قيمها التي نشأت عليها تفقد كل شئ كان سببا لتميزها فتضيع الهوية ويضيع القدرة على صناعة الفارق.

ترتبط القدرة التنافسية لأي بلد أو حكومة أو مؤسسة بمستوى جودة الحياة وطبيعة الخدمات والمنتجات المرتبطة بها. وأول مهمة للحكومات لا أن تعمد إلى الخدمات والاستثمار الأجنبي وثقة السوق ولكن أن تضمن التنمية المستدامة وتساعد على تفعيل روح الإبداع وإقتصاد المعرفة، وتمكن من تفعيل أثر الإنتاجية بما يحقق القيمة المضافة الحقيقية للوطن والمواطن. ولذا فإن التنافسية مهمة على المستوى المحلي لأنها تحقق متطلبات التنمية الشاملة للدول. ويشير تقرير (المنتدى الاقتصادي العالمي) إلى أن مفهوم التنافسية يأتي من تنافسية الحكومة وقدرتها على القيام بإنتاج منتجات وخدمات تلبي معايير الأسواق مع القيام في الوقت نفسه بحفظ وزيادة مستويات الدخل الحقيقي للمواطنين على المدى البعيد. بينما ترى (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية) OECD إن التنافسية تعكس كيفية قيام الحكومة بإدارة مجموع قدراتها لتحقيق الازدهار المطلوب للوطن.

ولكننا نهدف هنا إلى تنافسية مستدامة تميز الحكومات والمؤسسات الحكومية في المنطقة وترفع من قدرتها على المشاركة في قيادة العالم من التميز في بعض أو معظم تطبيقاتها، وبالتالي نستهدف رفع قدرة هذا النوع من المؤسسات (من خلال مراحل ممنهجة) تلبي رغبات المستفيدين والمعنيين بالجهاز الحكومي العربي وتعزز من قدرته على اكتساب ممارسات متميزة تقوم على التلاقي بين الإنتاجية العالية، وقيم تعكس القدرة على التعلم نحو تنافسية مستدامة. وفي هذا يقول العالم هوو (2004) حتى تحقق أي مؤسسة مستوى لائق من التنافسية لابد من أن تنظر بعمق وبإنتظام دائم لما لديها من قدرات، وتتعرف على ماتمتلك من معرفة تطبيقية وتقيم مدى إستفادتها من ذلك لتحدد بشكل عملي ما تحتاج أن تحصل عليه. ومن خلال تجربة ميدانية فقد جربت نموذج يربط التنافسية بمتطلبات و(قيم) أخرى تحقق الإستدامة وهي القدرة على (التعلم) والقدرة على (إدارة المعرفة) وهو ما يحقق (الإستدامة) ووجدت إن هذا النوع من الربط يحمي التنافسية ويغلفها بطابع من المستوى الذي يجب أن تسعى له أي مؤسسة وحكومة لكي تصل إلى الإستدامة، وهو ما يوضحه النموذج (2).

النموذج (2) يربط بين القيم المؤثرة على التنافسية لتحقيق الإستدامة.



وكما يشير النموذج (2) فإن ما نستهدفه في الرحلة الطويلة لطريق التنافسية أن تسعى الحكومات للتنافسية المستدامة التي تأتي من تحقيق الأثر المتراكم الذي لا ينتهي مع إنتهاء الخدمة أو المهمة أو الخطة التي تستهدفها ولكن يبدأ من جديد من خلال التعلم وإدارة المعرفة.

الحكومات الجادة لا تسعى لتحسين أرقامها العالمية من خلال سياسة حرق المراحل وشراء المراكز المتقدمة، لأنها "أدركت" أن هذا النوع من التنافسية الوقتية لا يؤدي سوى تحقيق مراكز متقدمة مؤقتة جدا في عمر الزمان والتاريخ .. بل إنني أزعم أن معظم الدروس المتعلمة ستكون مستقبلا على هكذا حكومات فاقدة الدليل والبصيرة، وستدرس في الجامعات والمعاهد الإدارية كأهم الأخطاء في عالم الإدارة وإذا لم تصدق أنظر أنواع الحكومات التي سقطت سمعة وإهتزت مصادر الثقة بها في كل العالم في الأزمات الإقتصادية في الأعوام 2008 وحتى 2010م.! وهذا يؤسس للفرق بين الحكومات الفاعلة والحكومات الكفؤ ، فنحن نريد الفاعلية التي معناها تحقيق المتوقع والمخطط له، ثم تأتي الكفاءة وهو أن نعمل الشئ بأفضل وقت وأقل تكلفة. فإذا إتفقنا مع هذا التعريف لمفهوم الفاعلية والكفاءة، فإننا نستهدف إذا أن تكون كل من الفاعلية والكفاءة معا لكي نحقق ما نسميه التنافسية الحقيقة أو التنافسية المستدامة. فما الفائدة إن الحكومة تحقق تنافسية أفضل من خلال الفاعلية وهي لا تراعي الكفاءة وقد تدخل نفسها في ديون كما رأينا، وما الفائدة من كفاءة في الإدارة الحكومية وتوفير في الميزانية والموازنات، والجهاز الحكومي وبرامجه لا يحقق الأثر أو الفاعلية المطلوبة للتنافسية. ومن خلال دراسة لعديد من الأبحاث الأكاديمية المحكمة ومنشورات التطبيقات بين العام 2008 وحتى 2012م وجدت إن للتنافسية في الجهاز الحكومي عشرة صفات رئيسية إذا تحققت فإنها ستغير من مستوى أداء الحكومة ومؤسساتها بشكل يحقق لها الإبداع والتعلم والتميز والإستدامة وهذه الصفات هي:

الصفة الأولى - توفر سرعة عالية من الجهاز الحكومي لمعرفة فرص تطوير الخدمة.
الصفة الثانية- قدرة عالية من الجهاز الحكومي في التعامل مع التغيرات المفاجئة.
الصفة الثالثة- قدرة الجهاز الحكومي لتحقيق نسبة عالية من العائد على الإستثمار.
الصفة الرابعة- توفر مؤسسات بداخل الجهاز الحكومي تتعامل بجدية عالية مع طلبات المتعاملين.

الصفة الخامسة- توفر عمليات مرنة ومحسنة ومتجددة في العديد من مؤسسات الجهاز الحكومي.

الصفة السادسة- توفر خطط تضمن الإستدامة لمستوى الخدمات المقدمة من الجهاز الحكومي.

الصفة السابعة- -توفر قدرات على التحليل للنتائج الدورية من خلال القيادات الحكومية.

الصفة الثامنة- تميز بالعلاقة القوية بين المؤسسات الحكومية ومتعامليها وشركائها.

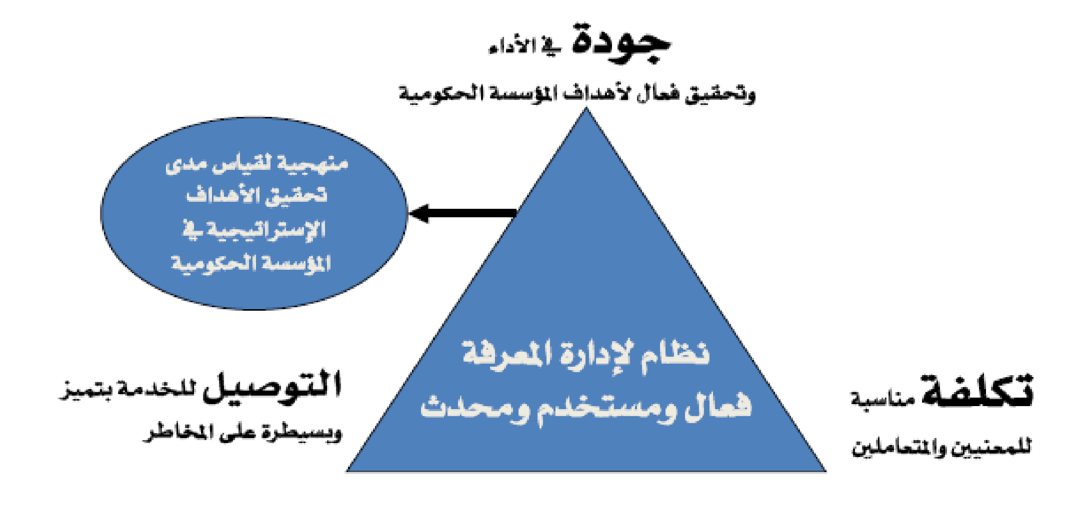
الصفة التاسعة- توفر قيم متجددة من صناع القرار من الصعب اللحاق بها.

الصفة العاشرة- توفر ممارسات تقوم على جودة عالية بأفضل تكلفة ووقت لتوصيل الخدمة .

وبين النموذج (3) إن صناعة التنافسية الحكومية تتطلب الترابط بين جودة الخدمة وتكلفتها من جهة وفي جودة الخدمة و أفضل وقت توصيل للخدمة من جهة، ومنا الترابط بين متغير التكلفة وسرعة التوصيل للخدمة من جهة أخرى.

النموذج (3) مثلث التنافسية للخدمة الحكومية

صناعة التنافسية تتطلب القدرة على التعلم وإدارة المعرفة وأن تكون مرنة



التنافسية المستدامة التي نجدها في بعض الشعوب والأوطان لم تتحقق بالصدفة، حيث وجد أن هذا النوع من التنافسية مترابط بقيم وعادات وتقاليد تشكلت لدى هذه الشعوب بشكل تراكمي

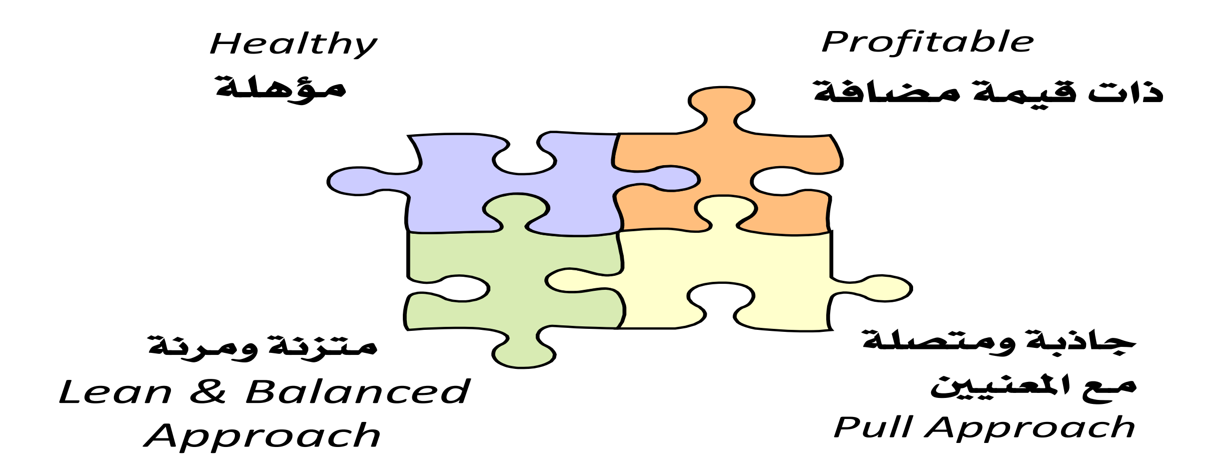
من خلال مؤسسات وطنية أهمها المؤسسات الحكومية المختلفة ولتصبح هذه القيم بالتالي جزءا لا يتجزأ من حقوق المواطنة والحياة اليومية. وهذا النوع من التنافسية هو ما نفتقده حيث إنه مستدام وصعب التقليد. وتوصف المؤسسات والحكومات التي تحقق هكذا تنافسية لأوطانها وشعوبها بأمتلاكها لقدرة عالية على جذب المستفيدين، وتحقيق تنافسية محلية تكون مفتاحا لها للإنطلاق نحو العالمية، والمعرفة بكل أنواع الأصول الوطنية وقيمتها بالمقارنة بطبيعة المهمات المطلوب تحقيقها والتنافسية المميزة التي تنتهجها، وتوفر روح القرارات ذات المخاطر المحسوبة والمحافظة على التماسك الإجتماعي. وهنالك ثلاثة مستويات تحجب الرؤية عن معرفة الحكومات لمتطلبات التنافسية الصحيحة المطلوبة لصناعة الفارق الحقيقي وهي: عدم المعرفة بمتطلبات التنافسية المناسبة، وعدم المعرفة بطبيعة الأعمال ذات القيمة الغير مضافة، وعدم المعرفة التطبيقية. وحينما تتعمق في المستوى (1) الذي يمنع الوصول للتنافسية المطلوبة ترى إنها تتطلب قيادات تتصدى لنشر التنافسية في كل مجال في الوطن، بينما المستوى (2) يتطلب تعرف الحكومة على مكونات الرحلة ومستوى الهدر الذي تقوم به، وأما المستوى (3) فيتطلب التعرف على الكيفية الذي تصنع به الحكومة الإلهام بطريقة سليمة بحيث تتحول الرحلة من (مستوى الوعي) الـ *Awareness* أو (مستوى الإدراك) الـ *Realisation* ، وهما المستوى الذي يحركاننا نحو مستوى العمل بالمبادئ (وهو وضع المبادئ للتطبيق الفعلي *Putting concepts into reality* . فمستوى الإدراك يجب أن تكون فيه كالحجر في مجرى النهر تقف صلبا تدافع فيه عن موقفك وتصنع التغيير نحوه لأنك تقدر أثره وتدركه كما يقول ثوماس جفرسون، أما سلوكياتنا فيرى إنها يجب أن تكون متغيرة وتمشي مع النهر ، نجرب لنتطور أكثر وأكثر. ولذا فإن الحكومات التي تحقق التنافسية المستدامة هي بحاجة لإجتياز المستويات الثلاثة والدخول للمستوى الرابع وهو المستوى الذي يتكون من نوعين من المؤسسات الحكومية على أرض الواقع:

1- **مؤسسات حكومية تحقق التنافسية في الخدمات المحلية** –وتكون هذه المؤسسات قائمة على الخدمات الإجتماعية والخدمات الشخصية ومنها على سبيل المثال خدمات الصحة والتعليم والبنية التحتية وكل ما يتعلق بخدمات المستهلك والمقيمين وتستهدف هذه المؤسسات خدمات تنموية وكل ما يحقق القيمة المضافة للمستفيد.

2-**<u>مؤسسات حكومية تحقق التنافسية في الخدمات الدولية والعالمية</u>**- وهي قائمة على شراكات بين الحكومة والقطاعين الخاص والمجتمع المدني والمؤسسات المستثمرة في الدولة. وتدير المؤسسات الحكومية المتخصصة في هذا المجال خدمات تغطي حدود الدولة، فهي تتواصل مع المستفيد النهائي من الخدمة أو المنتج أو من خلال وسطاء وبناء على دراسات السوق. وأهم ما يميز تنافسية هذا النوع هو الأرباح السريعة.

في الدول والمؤسسات الحكومية المتقدمة عادة ما تكون ثلثي مصادر الدخل من الخدمات المحلية أي من النوع الأول من المستوى الرابع، وأما الثلث الأخير من الدخل فيأتي الخدمات العالمية بينما في الدول النامية والتي لديها موارد نابضة أو غير مستقرة يقوم إقتصادها على العكس حيث يكون فقط ثلث دخلها محليا ، وباقي الدخل يقوم على إقتصاد تصديري لموارد ناضبة (كالنفط مثلا). ومع ثقافة العولمة حاولت الدول الصناعية المتقدمة أن لا تقل مصادر دخلها من خدماتها المحلية عن النصف كنوع من المحافظة على متطلبات الإستدامة. إن التنافسية لأوطاننا تحتاج منا إلى الكثير من التغيير في القناعات التي ننطلق منها لصناعة التنافسية الصحيحة وبحيث تتحول القناعات من تنافسية تقوم فقط على الهوامش من البنى التحتية والتغييرات الشكلية إلى تنافسية تقوم على طرق وممارسات وسلوكيات تجدد ثقافة الوطن والمواطن العربي، وهذا ما سنتناوله أكثر في الفصول القادمة من هذا الكتاب حيث ينعكس النموذج (4) كمرجعا أساسيا نرى إن التنافسية لا يمكن أن تكون مستدامة إلا من خلال نموذج يربط الممكنات بالأثر حيث لا يمكن أن يتحقق الأثر لحكومات ذات تنافسية إلا من خلال حكومات ومؤسسات حكومية لديها وسائل التمكين المناسبة ليكونوا مؤهلين وسليمين *Healthy* لتبوء هذا النوع من التنافسية ولديهم القدرة على أن يصنعوا القيمة المضافة *Profitable* ، وبما ينعكس على القدرة على جذب مستمر للمعنيين والمستهدفين *Pull Approach* ومرتبطة بإتزان ومرونة في الحركة المؤسسية والحكومية ككل *Lean & Leveled Approach*. **العالم** أينشتاين كان يرى إن الأمم المؤهلة والسليمة هي من تستطيع أن تجد توازنا مستداما بين رغبة المواطنين وتوجهات الحكومة، مما يبعدها عن التآكل والسقوط المفاجئ وهو فعلا ما يحدث اليوم.

النموذج (4) مفهوم التنافسية المطلوب لأوطاننا ولمؤسساتنا الحكومية



تاريخ التطور في مفهوم التنافسية للحكومات

يرجع مفهوم التنافسية إلى أواخر القرن الثامن عشر، حيث ترابطت بدايات التنافسية مع نظريات العالم آدم سميث حيث ركز على منطلقات التنافسية من أهمها تعدد الأسباب المادية التي تحفز الدول والمؤسسات ووسائل تعزز من إنتاجيتها.. وحيث ركزت التنافسية منذ ذلك الوقت على أثر هذه الوسائل المادية في تحقيق جودة الحياة ومنها خدمات التعليم والصحة. كما تترابط التنافسية مع مفهوم (مارشال) بإهتمامها بسلوك وتصرفات الأفراد في المجتمعات وما يؤثر على نطاق الأعمال اليومية وإزاء حاجات المجتمع المتعددة. وقد ظل مفهوم التنافسية حتى بداية القرن العشرين علماً نظرياً ، ثم لينتقل تدريجيا في السنوات الخمسون الماضية ليصبح علما تطبيقيا وخاصة مع بدء المنافسة الصناعية بين الشرق والغرب، وبدء المنافسة على جذب المستثمرين على مستوى الحكومات منذ بدء العقدين الماضيين.

وقد مرت التنافسية كما يذكر لوك وجماعته (2010م) بتعاريف تُقرَب من مفهوم النمو، أو كانت وصفا لمعظم ما يحدث من تغيير حضاري في الدول الرأسمالية، إلى أن تطور مفهوم التنافسية ليعني ويقوم على الإبداع الحكومي وهو ما توصلت إليه معايير التنافسية الجديدة. إلا إننا في هذا الكتاب نستشرف نوع جديد أخر من التنافسية بدأ يظهر في الساحة العلمية ولو على إستحياء ونتوقع أن يكون له صدى في المستقبل القريب ونتمنى أن تبادر إليه حكوماتنا العربية وهو التنافسية التي تقوم على مفاهيم الإستدامة والمرتبطة بمتطلبات إقتصاد المعرفة، فهذا يحول الحكومات ليس كأجهزة مسؤولة عن تقديم خدمات فحسب، ولكن حتى كأجهزة مسؤولة أولا عن تحفيز المواطن ومن ثم دفع المواطن نحو الريادة وحتى يصل مرحلة من الإلهام. هذا نوع التنافسية لا يتحقق إلا من خلال ممارسات بالقدوة لمفهوم الإبداع من جهة الحكومات، وإظهار المصداقية في السعي لبناء مجتمع متماسك ومستقر ومستدام، وهو ما يعكسه النموذج (5).

النموذج (5)   مستويات التحول في الحكومات نحو التنافسية المستدامة

• نحتاج أن نكون هنا لكي نقود العالم	تنافسية مستدامة
• بعض الدول تسعى لتكون هنا	تنافسية متحققة من الإبداع
• مستوى معظم الدول العربية اليوم	تنافسية متحققة من النمو

مفهوم الإدارة الحكومية أيضا مر بتاريخ من المحاولات المتعددة الهادفة لتحسين مفهوم الإنتاجية وتحت مسميات مختلفة، وكلها كانت تهدف لصناعة التغيير نحو الأفضل في الأداء الحكومي نحو

المتعاملين والمعنيين ودور الحكومات في العالم. وتراكم هذه النظريات ونتائج المحاولات المتعددة في رحلة تنافسية الحكومات كلها موجودة اليوم لدى معظم الحكومات الراغبة في التنافسية وتستعمل اليوم في تطبيقات متنوعة، ولكنها مازالت تستعمل بطرق متقطعة وفي فترات مثل فترة (إعادة هيكلة الحكومة) *Government Restructuring Programs* ، أو في مشاريع (الإصلاح الحكومي) *Government Reform*، أو برامج للحكومات الإلكترونية إلى في مراحل متعددة من (التحول الحكومي) *Government Transformation*. حاليا ايضا إنتشرت مسميات أخرى جديدة تحت مفهوم مشاريع التنافسية الحكومية ومنها مفهوم (التميز الحكومي) *Government Excellence*، ومبادرات (تعزيز التنافسية الحكومية) *Government Competitiveness Enhancement Initiative*، ومبادرات (الحكومة المبدعة أو الإبداع الحكومي) *Government Innovation* ، ومبادرات (الحكومة المتعلمة) *Learning Government*.

على الرغم من أن مصطلح "التنافسية ترجع جذوره إلى القرن التاسع عشر، إلا أنه إلى اليوم لا يوجد تعريف متفق عليه للقدرة التنافسية للحكومات. فالمحاولات الأولى لتقدير القدرة التنافسية للحكومات في القرن الثامن عشر كانت تقاس بميزان الفائض التجاري وقد إستمر هذا المفهوم إلى أن تحول مفهوم (تقدير التكاليف والربحية النسبية) وحتى عام 1965م حيث جاءت نظريات ريكاردو وهيتشر والتي قدرت التنافسية بالميزة التي تتحلى بها الدول عن بعضها البعض. وأصبح للتنافسية عدة فلسفات متفرعة لقياس المزايا النسبية لكل بلد وحكومة على البلد الآخر، إلى أن جاء مايكل بورتر (1998) في كتابه المعروف عن "الميزة التنافسية للأمم" حيث وضع بورتر القدرة التنافسية للحكومات كعامل أساس للنجاح الوطني وحسب عوامل محددة تنبع من قدرة البلدان على خلق بيئة مواتية تحفز على الابتكار والإبداع والارتقاء بقدرات الحكومات بوتيرة أسرع مقارنة بغيرها من الحكومات. ولكن بسبب هذه النظرية طغى في العقدين الماضيين مفهوم مستوى الدخل للفرد كأساس لتحليل القدرة التنافسية وتم إستخدام قياس قدرة الحكومات في زيادة دخل مواطنيها كمؤشر لتنافسية الحكومات. وقد زاد من هذا التوجه ما كتبه كروغمان (1994) في تحديد تنافسية الحكومات بأنها درجة قدرة الحكومة في تحقيق تقدم في ظل سوق حرة ونزيهة. وقامت دول التحالف

الأوروبي للدول الصناعية *OECD 1992* عمليا على دفع دولها للتنافسية من خلال هذا المفهوم من خلال توسيع الدخل الحقيقي للمواطنين. وبالتالي تحولت التنافسية إلى مفهوم مرتبط بالمادة في كل القياسات التي تعرضها تقارير التنمية، فأصبح النمو في الدخل والنمو في البنية التحتية هو المعنى الأساس للتنافسية للكثير من صناع القرار، ولم تجرأ أي جهة دولية حتى الآن في ربط التنافسية بمفهوم التطور الحقيقي للإنسان وقيمه.

إن تاريخ تطور التنافسية ومنهجياتها ليس جديدا ولكن تأصيلها كعلم مترابط وتطبيقي وليس نظري، وإبعاده عن منظور الإنتاجية فقط هو الجديد. فنحن يجب أن نرى البعد الحضاري للتنافسية والإنسانية مثلا حينما نزور دول العالم ونرى ميزاتها التي ميزتها حضاريا عن بقية العالم فأصبح من الصعب اللحاق بها، فالتنافسية ليست وليدة حضارة اليوم فهي كانت وما زالت وستبقى موجودة على إنها الميزة الخالدة ولنعطي مثال على ذلك أنظر إلى (موزارت) نعم موزارت ذلك الموسيقي الفذ الذي لم يظهر بالصدفة في النمسا ولكن لأن الحكومة النمساوية في ذلك القرن وفي ذلك المكان سعت لكل السبل أن تكون لها التنافسية والسبق الثقافي على بقية الدول الأوروبية المجاورة ومنها على سبيل المثال إيطاليا وألمانيا وفرنسا، لأن التنافسية والميزة في ذلك الزمان وذلك المكان من أوروبا تقوم على صناعة الممكنات التي تولد جيل النبلاء وجيل الفنانين. فالتنافسية منذ ذلك الوقت وقبله لها معنى أن تحقق الحكومات الميزة في التنمية. وما سقطت حضارات إلا عندما لم تكن قادرة على تأمين الدخل المناسب لشعوبها و كذلك عندما أصبحت شعوبها غير سعيدة بسبب زيادة الفارق بين التوقعات في مفاهيم جودة الحياة التي تتطلع إليها الشعوب وما تقدمه حكوماتها. إذا فما معنى تنافسية تقوم على مفهوم حساب كميات تبين مدى الإهمال في عمل الأساسيات من البنية التحتية، بينما لا تقوم على قياس الفرص المهدرة بسبب عدم القدرة على التجدد. إن التنافسية التي تقوم قياساتها على المنهجية المادية أثبتت فشلها حيث إن الأصل في التنافسية ليس مدى القدرة على الإنفتاح أو التنوع في مصادر الدخل فقط، ولكن على مدى القدرة في التنوع في طرق التعامل مع التنافسية داخليا وخارجيا.

اعتبر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبجانب جود الحكومة الإلكترونية جزءاً مهماً لإنجاح مبادرة الإدارة الرشيدة وتنافسية الحكومات وحتى في خدمة التنمية في الدول العربية، فالحكومات الإلكترونية عليها أمل في وضع وتنفيذ سياسات لتجنب الإجراءات الإدارية الغير ضرورية، وتبسيط الإجراءات، من خلال الاستفادة الفعلية من تقنية المعلومات وتحقيق رضا المتعاملين بواسطة تنظيم إداري يعرف الموظف والمراجع مدى صلاحياته وحقوقه بشكلٍ واضح، ولاشك بأن تحويل الكثير من الخدمات إلكترونيا يسهل على الجمهور توفر الخدمات في الوقت والمكان المناسب، ومع الزمن يعزز من القيمة المضافة للخدمة الحكومية ويزيد من شفافية المعاملات، ولذا فإن قياس نسبة الخدمات يمكن تخليصها إلكترونيا بشكل كامل وفي أسرع وقت وبأقل التكاليف أصبحت مؤشر مهم على تنافسية الخدمات الحكومية.

ولكن هذا المستوى من التفكير بالتنافسية لا يكفي، وقد بدأ بالفعل عدد من الباحثين الإقتصاديين بنتقد بشكل لاذع طرق التفكير الحالية بالتنافسية بشكلها الحالي، فقد أشار العالم الإقتصادي أرمودا(2007) إلى إن تقرير (مؤسسة النقد الدولية) و(البنك الدولي) لا يعكس الأداء الحقيقي لمدى كفاءة الحكومة. لقد سببت تقارير التنافسية الحالية الكثير من الارباك للحكومات وقللت من قدراتها التنافسية الحقيقية وبل و وجهتها إلى مسارات أدخلتها في دوامات سلبية. فالشئ الوحيد المتفق عليه اليوم بين الأكاديميين والتقارير الدورية إن التنافسية يجب أن تبنى على مدى النجاح في التجدد، وأما فيما يتعلق بالعوامل المادية والإستثمار الأجنبي. وقياسات زيادة الإنتاجية من خلال الموارد الطبيعية والقدرة على الدخول في الأسواق العالمية فهو ما زال محل خلاف.

إذا قدرة التنافسية للحكومات يفترض أن تكون بناء على الألويات المتفق عليها وهي التجدد والتي يفترض أن تقوم على تحسين قدرات بيئة العمل والقدرات البشرية الكامنة ودورها نحو المجتمع كما يشير دونهاردت ودونهاردت (2007م) . وهذا يؤكد أن التنافسية القادمة ستشمل مجموعة متنوعة من العوامل لتحقيق مستوى من المعيشة يتحقق من خلالها جودة في الحياة ورفاهية في

المجتمع وكل ما يزيد إحتمالات الإلهام للإنسان. إذا ثبت الآن إن الإقتصاد المتعارف عليه كإقتصاد ذات التنافسية والذي يكون عادة أكثر اعتمادا على التجارة الدولية والاستثمار الأجنبي المباشر في رأيي ومن مراقبتي لأداء الحكومات لمدة طويلة لا يؤسس لمفهوم الإستقرار وجودة الحياة الحقيقية.

التنافسية إذا هي فلسفة حياة ومن طبيعتها حب التنوع في طرق الوصول إليها لكنها في الوقت نفسه هي منظومة سمفونية لا تلغي الإختلاف الإيجابي في طرق الوصول إليها ، ولكنها تلغي الخلاف السلبي المهلك للجهود بالنظر إلى فوائدها وتميزها. فلم تعد التنافسية التي تحققها الدول المتقدمة هو تميز في كم الإنتاج المادي من حيث كمية المنتجات أو عدد الخدمات المقدمة، ولكن من القيمة المضافة التي تحققها لرفاه وحياة الإنسان وقدرتها على صناعة إستدامة لفرص جديدة للتطور (وليس فقط النمو) البشري والمجتمعي. وليس مستغربا أن نجد إن ندرة الموارد في الدول لم تعد هي الفاصل في تحقيق تنافسيته، فمثلا إذا ما قارنا ترتيب دول ذات موارد عالية كالسعودية (في تقارير المنتدى الإقتصادي العالمي) بالمقارنة بدول ليس لها أي موارد طبيعية مثل سنغافورة فإننا سنقف مندهشين أمام تحول كبير في فلسفة التنافسية – حيث أصبح واضحا إن هنالك تحولا جذريا نحو فلسفة التنافسية التي تقوم اليوم على قدرة الإنسان الإبداعية ولا تقتصر على مكان تواجده أو توفر الموارد من حوله فقط.

وإذا إتفقنا أن التنافسية لم تعد فقط مقصود بها الإنتاجية، فإن هذا المفهوم الجديد والعميق يتطلب من الحكومات الإنتباه الدائم و "القدرة على التركيز" على ما تريد أن تحققه من تنافسية تميزها عن الآخرين، ولفترات كافية وقبل أن تصنع تنافسية جديدة – حتى تتم دائما في المقدمة وتستفيد من كونها كذلك. ولكي تحقق التنافسية التي تأتي من "قوى تركيز" *Powers of Focus* تلاحظ إن الحكومات الناجحة في إستغلال هذه القوى لديها ثلاثة أسس ساهمت في تميزها، وفي تركيزها المستمر وكأنها قوى مغناطيسية تميزها عن الآخرين فهي تجمع ما بين ما أسميه الـ *Idealogy* (الفكرة) و الـ *Methodology* (الآليات) وبالتالي أيضا تتراكم لديها الدقة في إختيار الأدوات والوسائل

المعززة لمشاريع التنافسية. نعم، فالتركيز هو كالسفينة التي تريد أن تبحر من ميناء إلى ميناء آخر عبر المحيط، من المهم أن يكون لديك هدف الفكرة التي تنطلق منها الـ *Idealogy* ، كأن تكون واضحا مثلا لماذا تريد أن تعبر المحيط .. ولذا تحتاج هذه السفينة أن تركز دائما على الهدف، بينما تكون على معرفة مسبقة بالقوى التي حولك في هذا المحيط وهو ما نقصده بالـ *Methodology* (الآليات) والتي ما إستخدمتها ستبعدك عن أي ملهيات وآليات أخرى ليس لها أثر على المستهدف.

تبدأ بمنطلقات التميز المستهدفة ومن ثم تقيم الذات على الأسس المستهدفة لمعرفة (حجم الفجوة) وتعزز من قوى (سلوكيات التواضع) *Power of Humbleness* المطلوبة لطبيعة التنافسية. ومن طبيعة التنافسية أنها تجعلنا نركز تدريجيا على الشئ المحدد بشكل تفصيلي، وهذا النوع من التركيز يحتاج إلى تمارين وإعداد، ومنها التعرف على أهم ما هو متكرر في متطلبات المعنيين بالجهاز الحكومي أو المؤسسة الحكومية. ففلسفة التنافسية تقول إن الرحلة نحو التنافسية المستدامة تحتاج بطبعها إلى مراحل من التركيز تمر بها في مرحلة تسمى (مرحلة الوعي) والتي تحتاج من الحكومات التركيز على معرفة مدى الحاجة للتميز بصفات ما، وما هي مخاطر عدم التميز. ومن ثم تكون الحكومات ومسؤوليها جاهزين للإرتقاء إلى مرحلة متقدمة من التنافسية تقوم على محاولة التطبيق وتسمى هذه المرحلة (مرحلة الإدراك)، حيث إن التركيز هنا يهدف إلى تحقيق الإتقان والحكمة نتيجة عملية القدرة على التطبيق بتركيز عالي نحو الهدف. إلا إن أثر الإبداع الحكومي يتجلى في مرحلة يكون بها التركيز لفترات طويلة وبإستمرارية وهي مرحلة تسمى (مرحلة التنافسية المستدامة) وتتميز هذه المرحلة بقدرة الجهاز الحكومي على إستكشاف متطلبات المتعاملين والمعنيين بدقة عالية ويكون هنالك إحساس مرهف ومسؤول *accountable* بشعور المواطنين وليس فقط سعي لتقديم خدمات وهو ما نسميه التحول في مستوى التعاطف والشغف برضا الجمهور من الـ*Sympathy to Empathy*.

فلسفة التنافسية تتم من خلال معادلة موحدة تعالج المفهوم بشكل كلي. ومن خلال قياسات رقمية وليس فقط مقارنات نوعية، لأنها تعمل كمنبه للواقع وتعزز أهداف التحفيز الذاتي. وبناء

على تجارب ميدانية وإطلاع على المئات من العمليات الخدمية في الجهاز الحكومي ندعي أنه من السهل قياس تنافسية أي مؤسسة أو جهاز حكومي من خلال معادلة تم إستحداثها وتسميتها بفاعلية الإنتاجية الكلية *Overall Productivity Effectiveness (OPE)*. فمعادلة الـ *(OPE)* هي عبارة عن حاصل ضرب نسب وليعطينا نسبة مئوية. فالمعادلة تقول إن (نسبة) فاعلية الإنتاجية الكلية = نسبة التوفر x نسبة الفاعلية x نسبة الكفاءة. وبالرغم من إن معادلة الـ *(OPE)* أو ما نسميه معادلة فاعلية الإنتاجية الكلية تختلف حسب طبيعة الخدمات الحكومية إلا إن مكونات القاعدة الأساسية للمعادلة عامة ويمكن تعميمها على أي مؤسسة حكومية دون إستثناء. هنالك عدة معادلات أيضا بالإمكان الإستعانة بها وإستخدامها لقياس تنافسية أي خدمة حكومية (حسب طبيعتها) وبدقة عالية. ومن أمثلة هذه المعادلات التي نرغب نشرها في ثقافة الأجهزة الحكومية في أمتنا، معادلات تتعلق بما نسميه نسبة (الإصابة الصحيحة للأثر) من أول مرة *Hit Rates Equations* ، وقد طورناها لتشكل محصلة لمعادلات تعكس أهمية التنافسية من نظرة المستفيد من الخدمة أو ما أسميه للتذكير الـ *End Customer End* .

أنواع القوى الكامنة المحركة للتنافسية المستدامة

التنافسية المستدامة لا تقوم على المعادلة الصفرية، بعكس التنافسية الآنية، لأن التنافسية المستدامة التي نطرحها كفكر تطبيقي ترتبط بقوى خفية تتطور وتؤثر من بداية فترة الإستخدام في اساسيات مفاهيم الإستدامة وليس فقط النجاح. وهذا الفرق مهم أن يفهمه كل صانع قرار في أمتنا وكل ساعي لتحقيق التنافسية. أي إنه في مفهومنا للتنافسية الحقيقية هي محصلة ضرب (س xص) وهي لا تساوي صفر في كل الأحوال ، لماذا؟ لأن (س) تعني في التنافسية الحقيقة (نسميها التنافسية المستدامة أيضا) القيم والممارسات، و(ص) تعني النتائج والمحصلات والتي ممكن أن تكون عمليا مثلا جودة الحياة أفضل والإستقرار الإقتصادي أو الإستقرار الإجتماعي، فهما بالتالي (متغيران) بمعنى أن كل منهما يختلف عن الآخر ولكن يؤثران بطريقة مباشرة وغير مباشرة على بعضهما البعض وهما عادة في محاولات السعي نحو (التنافسية المستدامة) لا ينتهيان الى لا شيء

(أي إن الصفر مستحيل). ومن أسباب ذلك إن التنافسية المستدامة تؤسس وتُؤسس قوى تساهم على عوامل تبني الثقة في المجتمعات وتحقق لها أسباب النجاح.

كما إن هالمراقب لعلم التنافسية يرى إن هنالك فرق بين متطلبات (الثقة والثبات في الحركة) التي تتطلبها الحكومة وأجهزتها وخفة الحركة المطلوبة أيضا من الحكومات، (فالثقة في الحركة) في مفهوم التنافسية أهم من (خفة الحركة) وهي تعكس ما يقوله الشاعر:

من لي بمثل مشيك الرويدي   تمشي قليلا وتأتي في الأولي

إلا إن (خفة الحركة) مهمة أيضا وخاصة إذا توافقت مع (الثقة)، والخفة لا تحدث فقط من خلال خفة الحجم الحكومي أي خفة الهياكل للجهاز الحكومي أو من خلال إعادة تصميم أعداد وتوزيعات موظفي المؤسسات الحكومية.. لا فهذه النظرية بدأت تسقط تدريجيا كونها ليست الحل الأمثل .. ولكن (خفة الحركة) تأتي من القدرة على إلهام المعنيين بما يحقق العمل على أثر ومعنى للحياة وبشكل متجدد وفي أوقات قصيرة .. ومن أمثلة ذلك ظهور قدرة الحكومة على تعزيز المشاركة الشعبية في القرارات والتواصل والإصلاح وتطوير وظائف جديدة شبه تطوعية كالمريض المتعلم، ومنسق شبكة التواصل الإجتماعي للمؤسسة الحكومية، وهكذا. (فخفة الحركة) تقاس بقدرة الحكومة من أن تنتقل لجهاز قادر يصل إلى (مرحلة الوعي) في الكثير من خدماته، وقادر أن يصنع الإدراك والتنافسية في معظمها. ومن علامات بداية خفة الحركة السليمة قوة التحول من (حالة اللاوعي) إلى(حالة الوعي) حيث إن المؤسسات الحكومية تبدأ بتشكيل قوى داخلية في أن ترى "ليس ما يحدث بطريقة مختلفة، ولكن مالا يحدث بطريقة صحيحة". وأما في (مرحلة الإدراك) فإن صناع القرار في الحكومة يفترض أن تتشكل لديهم قوى تعكس قدرتهم على "معرفة ما لا يوجد ويجب أن يوجد" وفي الوقت المناسب. وليس هنالك عندي مثلا أقوى من (حالة الإدراك) التي تحققت لدى الحكومة التركية وكما يصفها الدكتور أحمد داوود أوقلوا وزير الخارجية التركية ومهندس سياساتها من قوله "لقد أدركنا كحكومة أن تنافسيتنا ليس في كوننا دولة جغرافيا نقع بالقرب من أوروبا ونرغب في الدخول في الإتحاد الأوروبي، ولا كوننا جسرا يربط فقط بين الشرق والغرب، لا.. لقد

أدركنا أننا أكبر من هذا كله وأن مساحة التنافسية تجعلنا نستطيع أن نعمل في كل العالم الإسلامي وفي كل الغرب". ولذا فإنك ستجد إن هنالك فعلا وعيا وإدراكا حتى من مؤسسات المجتمع المدني التركية ودورها الأكبر اليوم، وهذا في حد ذاته قوة حدودها صعبة الوصف.

في الدول التي تفهم سر التنافسية تعرف إن لديها قوى كامنة تبدأ من قوة التنوع *Power of Variety* ..فالدول التي تستهدف التنوع لا تعرف الهزيمة، بل إنها تحول كل هزيمة إلى نصر، وكل محنة إلى منحة من خلال إستيعاب الخلل والتقصير والسلبيات لطبيعة التنوع. إن التنوع يقوم على نفس مفهوم "خارطة العقل" حيث إن التنوع يدفع الحكومات لتحرك كلا الجزئين من العقل للعمل والتفكير وبالتالي يعطيها طاقة تفكير عالية تحقق الحصول على محصلات ذات أثر وليس فقط نتائج. الخبرة التي تكونت لدي من العمل الميداني مع أكثر من 200مؤسسة حكومية تؤكد كيف لا يمكن أن تنجح حكوماتنا وتكون محققة للتنافسية بسبب إهمالها لقواها الداخلية. إن الإستخدام السليم لقوانا هي الآلة الربانية التي وهبنا الله إياها والتي تفتح لنا أبواب الحكمة. إن هنالك أنواع لقوى حولنا تساند قوة التنوع ومنها أولا (قوة الملاحظة) *Power of Observation* . والملاحظة تتطلب من الحكومات القاسم المشترك بين المؤسسات والحكومات بغض النظر عن خدماتها وتخصصاتها سواء أكانت (علمية – تنموية- أمنية – صحية – ترفيهية- تنظيمية –إلخ ....) ستجدها كلها لديها صفات مشتركة تكونت لديها وجعلتها ثقافة مشتركة تجمعها جميعا .

هنالك قوة مهمة أخرى هي قوة الشعور بحاجة للتعلم *Power of Ignorance* وتذكر أن المؤسسات والقيادات الحكومية تجهل أكثر مما نعلم، وهذا النوع من القوة هو ما يميز الكثير من الحكومات ويدفعها للأمام دوما ويشعرها بحاجة ماسة للصعود نحو الإستكشاف والرغبة الجادة في التعلم. إن هذه القوة هي سر الخشية من العلماء الحقيقيين لله سبحانه كما يقوله تعالى:"إنما يخشى الله من عباده العلماء"، وهو ما يعبر عنه أينشتاين حينما يقول"كلما إزددت علما إزددت جهلا ويخيل

إلي أن الفرق بين أكبر عالم وأكبر جاهل لايكاد يُذكر". نعم أنه مفتاح العلم الحقيقي، والمحرك للرغبة العارمة في الإستكشاف.

ولكن أهم القوى التي جربتها مرات عديدة هي قوة التفكير بمنطق البديهيات *Power of Common Sense*، وهو ما أشار إليه نائب الرئيس الأمريكي السابق آل جور (1993م) ، وهي قوة إصطلحت على تسميتها بمنهجية (حمني وأمون) وهي أسماء لأطفالنا لتعكس أننا لو فكرنا بالفطرة التي وهبنا الله عليها لإستطعنا تحقيق التنافسية العالية وبأسمى صورها حتى لحكوماتنا ! وهذه القوى بجانب قوة التنوع تعتبر أساسية في رحلة التنافسية، فهي جميعها تبني قوة جديدة تأتي من الإستخدام السليم والمناسب والمتراكم لهذه القوى ألا وهي قوة القدرة على التأثير من غير سلطة *Power of influencing without power* تتابع الإستخدام لهذه القوى هي التي تصنع ما أسميه "القرصة" (الحاجة الماسة للتغيير للواقع الذي تعيش به الحكومات). سن تزو (المعلم الياباني القديم في علم الإدارة والفيادة والحروب) كان يقول يكون "القائد الحق في أوج عظمته عندما لا يتذكر الناس إن ما وصلوا إليه هو بسببه، ويكون حكيما حينما يقول قليلا وينفذ الناس مايقول، ثم يشعر الناس مرة أخرى أنهم حققوا هذا بأنفسهم".

إن إيمان القيادات الحكومية بالتنافسية ودور الحكومة نحو صناعة التنافسية في المجتمعات ليس ترفا.. إنه مصدر قوة فقدرة حكوماتنا على التواصل مع الواقع الحقيقي والإحساس بالأخلاقيات التي يفرضها عليها العالم الداخلي والخارجي هو ما يحقق لها الإستدامة. والدول التي تعرف مصدر قوتها وكيف تنافس.. هي الدول التي تعرف إن التنافسية ليست تحسين واقع فقط ولكنه إستغلال لواقع للبحث عن جديد. فلدى هذه الدول دراسات للممارسات السلبية التي تحدث وبحيث لا تتكرر مرة أخرى، كما إنها تستغل الفشل لتبني تعلما من إيجابيات التجربة وتعلم لكيفية تجنب السلبيات المؤدية للفشل. وهذا يتطلب أن يكون هنالك قوة مهمة أخرى تحتاجها الحكومات وقياداتها وهي قوة الجرأة والمصداقية *Power of Integrity* والمرتبطة بثقافة اللاخوف وهي تأتي من فلسفة التعلم

ومن قول "إنني أخطأت" أو قول "إنك مخطأ" مهما كان مستوى من تقول له هذا، ومن منطلق "القول اللين" و"رحم الله إمرءا أهدى إلي عيوبي". ولاحظ إننا مادمنا لا نملك (ثقافة اللاخوف) ومادام الخوف والتردد يتملكنا في معالجة الكثير من الأمور فإننا نفتقد ونضعف قوة الحب الخالص للوطن، فالحب الخالص للوطن والخوف لا يعيشان معا.

إن عدم القدرة من الحكومات على إكتشاف القوى الحقيقية التي لديها في سباق التنافسية تؤدي بك إلى الإستنتاج إنها تحتاج (كجهاز ضخم ومعقد، ذات مؤسسات كثيرة) إلى النزول من البروج العاجية والتواجد في الميدان لكي تكتشف الجديد وتفكر ببساطة *Simplicity is the secret of success*، وهو أكبر تحدي لأي تغيير جذري وحقيقي في أي حكومة لم تتعلم على سباق التنافسية الحقيقي. ومدرسة الحياة الميدانية علمتنا إن ما وضعه (ماكس ويبر) لبيروقراطية المؤسسات الحكومية المعقدة لم يعد الوسيلة السليمة التي تضمن الدقة والسرعة في الأداء الحكومي، فلا الهياكل الهرمية المعقدة اليوم ولا الأنظمة بمختلف أنواعها تحقق التنافسية المطلوبة، وقد ثبت ذلك للعالم بعد عدة محاولات لإنعاش مثل هذه النظرية باءت بالفشل. فالواقع اليوم يفرض على الحكومات على أن تتذكر أن إكتشاف مصادر قوتها هو من مدرسة تسمى (مدرسة الحياة) والتي تقوم على محاولة البساطة والتجدد في مستوى الخدمات ومحاولات الإلهام المقدمة للمجتمع فالأصل أن ننشغل بأثر هذا، بدلا من أن تنشغل بحجم وشكل الهرم المؤسسي. وينبهنا شاعرنا العربي البردوني في قصيدته عن (مدرسة الحياة) فيقول:

قم ياصريع الوهم وأسأل بالنهى ما قيمة الإنسان ما يعليه

وأسمع تحدثك الحياة فإنها أستاذة التأديب والتفقيه

وأنصب فمدرسة الحياة بليغة تملي الدروس وجل ما تمليه

سلها وإن صمتت فصمت جلالها أجلى من التصريح والتنويه

نعم مدرسة الحياة بليغة وأيما بلاغة وتجعل المؤسسات تكتشف قواها الكامنة وتعيد تنظيم أوراقها بسهولة أيما سهولة بدون التعقيدات التي نسجناها في أنظمتنا وأفكارنا.. والعاقل من تنبه في الوقت المناسب! مدرسة الحياة ترى إن جمال المكونات وبما فيها الحكومات بقيمها ونظرتها نحو العالم ودورها وأسباب وجودها.. هذا الجمال هو سبب إستدامتها. وعلى الحكومات حتى تحافظ على جمالها أن تعاير وتتشكل مع دائرة التغير في السلوكيات المجتمعية وتعيد دورها في إعادة بناء القيم.

التنافسية تطور حلزوني لجودة الحياة وإستدامة النجاح

حلزونية رحلة التنافسية تنطلق من الرغبة الجادة للمتميزين للتغلب على الفشل والخوف والمقاومة وتحويلها إلى شكل من أشكال النجاح والمعرفة التي تؤدي إلى التحفيز والحكمة. حلزونية الطريق تذكرنا كعاملين على تنافسية أمتنا وحكوماتنا أن ما هو غير مريح الآن وبه مقاومة قد يتحول إلى مصدر للقوة والنجاح. وهكذا عندما تدرس خطوات التطور الذي حققتها الدول ذات التنافسية العالية اليوم لن تجدها تطورت بشكل خط واحد تصاعدي أو متدرج، ولكن ستجدها مشت وتطورت بشكل حلزوني. نعم فمن صفات التنافسية أنها لا تمشي بخط مستقيم، لا بل إنها تصعد ثم تلتوي وتنزل بشكل حلزموني لتظهر قوية من جديد، وهو ما يبينه الرسم في النموذج (6). ولذا حينما نكتب أو نحاول أن نقيس أي معيار تجدها تعيد نفسها. فمثلا تجد إن حلزونية المسار تتكرر من مقاييس تتعلق بمعالم الجودة أو التكلفة أو التوفر وبتكرار يصل إلى ثلاثة إلى أربع مرات وكأنها تمشي على هيئة الحمض النووي. هذا التطور الحلزوني يقوم على إن الكم يولد الكيف، أي أن كثرة الأفكار ستؤدي حتمًا إلى توليد للتطور بسبب إستدامة المحاولة.

النموذج (6) التطور الحلزوني نحو تطبيقات التنافسية المستدامة في الحكومات



التنافسية عبارة عن سلسلة من أفكار ترتفع لمستوى الإلهام *Process of inspirational thoughts* وبحيث تتوالد كلما نطبقها مباشرة، وتزيد من خلال مشاركة الآخرين، وتتطور من خلال حوارات الآخرين مع أفكارنا .. وبالتالي التنافسية تنتشر وتنمو في مجتمعاتنا بشكل متواتر. والتنافسية التي تقوم على إن نفس الفكرة ستراها تكبر في المجتمع بطريقة أكثر تنظيما من جديد. فالتطور الحلزوني هو أن تفتح الأبواب لتقبل قناعات جديدة بناء على الأثر وهو ما يحولنا من باحثين عن ال *Excitement* (الحماس) (والذي يتميز بالمادية لأن هذا خارجي) ، إلى الـ *Enjoyment* (الفرح والسعادة) (لأن هذا داخلي ومعنوي أكثر من كونه مادي). إذا حلزونية التنافسية تعني المخاطرة بالواقع والتعامل مع هذ الواقع للخروج بمنهجيات أفضل لواقع أفضل. وحلزونية التنافسية تقول لنا كل ما يبدو لحكوماتنا كمعوقات أنظر إليه كعتبة نحو التميز.

التنافسية تعني القدرة على إستخراج العائد من الثروة البشرية، وبدون أن تفهم الحكومات حق الفهم إنها تعمل لتصنع تطور حلزوني لصناعة مجتمع أفضل فلن تستطيع أن تنافس حق المنافسة. عنوان التنافسية يجب أن يسرد قصة الإنسان المعدن الخام الذي تم الإستثمار به فوجد العائد منه كبيرا. قصص النجاح في التنافسية تقول بل وترشدنا إلى ما على الحكومات سوى أن تستخرج

الثروات من الإنسان كما تستخرج النفط من باطن الأرض. الدول التي تفهم هذا في العالم أصبحت تزيد كل يوم، ولكننا جزء من عالم مازلنا نعامل هذه الثروة البشرية وكأنها آلة زمنية وليست مصدر طبيعي لا ينضب أبدا. لقد فهمت الكثير من دول العالم هذه الثروة البشرية فحولتها إلى مصدر أساس في التنافسية فكان أن تحول هذا الفهم من اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا إلى أن إنتشر في كل دولة تسعى للتميز.

الدول التي تعرف معنى التنافسية من خلال الإنسان لم تكتف لأن تسعى بأن تطيل عمره (بإذن الله) ولكنها أيضا سعت إلى تحسين جودة حياته، وزيادة سن تقاعده أو وفرت له الخيارات في ذلك، لأنها إكتشفت إنه مصدر لعزتها فهو يلهم وطنه بعد أن تلهمه. ومن خلال دراسة ومطالعة لسنوات طويلة وجدت إن أي حكومة تريد أن تستعيد ثقتها بنفسها في سلم التطور الحلزوني أولا عليها إستعادة ثقة الإنسان بها. وهاهي أنظمة التقاعد في أوروبا واليابان تسعى أن تزيد سن التقاعد لتصل نحو الـ 65 و 70 عاما ، وخاصة بعد أن زاد لديها عدد المعمرين، مثل هذه الحكومات أصبحت ترى إن قضايا مثل البيئة، والتنمية المستدامة، والفقر، وما يمس الثروة البشرية هي خطوط حمراء لأنها تؤثر سلبا على تطورها وعلى مصادر ثرواتها الحقيقة وهذا لم يعد مزحة أو ترفا بل هو حقيقة ومستعدة أن تدخل من أجل الإنسان وما حوله في نزاعات لأنه أغلى ما تملك. إن الحكومات التي تفهم أهمية ثروة "الأصول البشرية" هي نفسها الحكومات اليوم التي تفتح أبواب الهجرة لفترات ولنوع معين من هذه الثروة وتوفر سياسةمرنة للهجرة لتعوض أي انخفاض وبفن وإتقان، أنظر إلى إقتصادات ناجحة مثل كندا وأستراليا وبريطانيا والدول الإسكناديفية وستفهم ما أقول. أنظر لها كيف تتعامل مع العقول والأيدي الماهرة، وكيف تجذبها جذبا *Complete Pull System*.

إن قدرة أي أمة على المنافسة في السوق العالمية له تأثير مباشر على نوعية الحياة لمواطنيها. والعكس صحيحا حيث إن عدم **توفر مقومات جودة الحياة له** تأثير مباشر على تنافسية المؤسسات الحكومية. فمثلا عدم القدرة على تحديد المشاكل المحتملة *Estimation Level* يؤثر على جودة المعلومات

وبالتالي صنع القرار المهم لخدمات المواطنين. وبالتالي فإن جودة الحياة تتضرر من **حكومات تفتقر** القدرة على تحديد المشاكل المحتملة و ترتيب الأولويات. كما إن عدم القدرة على الإعلان عن مستوى النتائج المالية للمؤسسة وتحديد المصادر الرئيسية للنمو وفهم عوامل النجاح الرئيسية بدءا من تحليل الأطر المحققة لحوافز النجاح لها أيضا تأثير على التنافسية. وأنا أصف هذه الصفات أستطيع القول أن هذا الوضع ينطبق على دول كثيرة اليوم في البلاد العربية ومن أهمها دول مثل السودان الذي تخسر أطنان من الطماطم سنويا ليس لأنها تريد أن ترفع سعره كما تفعل أسبانيا ولكنها لأنها لا تعرف كيف تسوقه وتحافظ عليه وتنقله بطريقة سليمة وفي الوقت المناسب. وفي هذا المستوى من جودة الحياة وقلة الإنتاجية السودانية كيف تتوقع أن تجذب الحكومة المستثمرين الدوليين الرائدين في مجال الزارعة. ولو كان هذا الحجم من الطماطم ينتج في دول تفهم معنى جودة الحياة والتنافسية لوضعت مسارات خاصة في مؤسساتها الحكومية لتدعم الحوافز وتقلل الإخفاقات في النقل والتعبئة والبيع السليم للطماطم السوادني – ولكان لدى المؤسسات الحكومية كلها في الدولة مجموعات تدعم نجاح هذه الصناعة في خططها السنوية بدءا من وزارة الزراعة إلى المصرف المركزي (حيث عليه أن يوجد مسارا للقروض لمثل هذه الزراعة مع البنوك المحلية) وحتى ولو إضطرت لإستخدام الجيش وآليات الشرطة لكي تنقذ الطماطم من التلف – ولكن عدم الشعور بالحاجة الماسة لجودة الحياة وكما يقول المثل الإكتفاء (بالجود من الموجود) هو الذي يجعل الحكومة لا يزيد دورها عن النصح والإرشاد في الوقاية الزراعية وبدون أن تفكر بعمق في تقنيات للنقل البري والبحري والنهري أوالشحن الجوي أو تبادل المعلومات أو إستغلال شبكة الاتصالات، أو حتى تطوير الإرشاد الزراعي، والبنية التحتية، والطاقة، والتمويل، والتعليم المهني والهندسي والصحة والمشاريع التجارية الزراعية، والصناعات الخفيفة، والخدمات المهنية وطبيعة تجارة التجزئة وحتى السياحة. ونعم حتى السياحة ممكن أن تشارك في دعم زراعة الطماطم في بلد مثل السودان وإذا لم تصدق فأنظر إلى التجربة الإيطالية والفرنسية والأسبانية وكيف أن السياحة وفعالياتها مرتبطة بمواسم الحصاد للطماطم حيث تجرى لها مهرجانات معروفة ويخطط الزوار لزيارة البلد وقطف الثمار والمشاركة بمهرجان الطماطم بمختلف الوسائل. إن قائمة عوامل النجاح الرئيسية لضمان تنافسية الحكومة من خلال مفهوم جودة الحياة تبدأ في دولة مثل السودان بقدرتها على المحافظة على الطماطم، وقدرتها على وضع شراكات وإدارة للتكاليف والإنتاجية والأسعار وعمل الدراسات

التي تضمن قيام صناعات وتحافظ على هذه الثروة الطبيعية وبحيث يكون هنالك قوائم إنتظار من كبار المستثمرين في مجال الطماطم و(الكاتشب)!

المؤسسات لكي تسير على التنافسية بإستمرار يجب أن تفوق في ممارساتها على مفهوم العرض والطلب إلى القدرة على صناعة الإحساس بحاجة من المجتمع لخدمات جديدة يجب أن تقدمها *Creating the need*. فالتنافسية اليوم صدق أو لا تصدق تقوم على هذه الميزة التي تحقق الكسب لثقة الجمهور والمجتمع والمعنيين بأن الحكومة قادرة على توفير الحاجات متى ما تطلب الأمر ، وأن الحكومة مصدر لتمكين المجتمع متى ما تطلب ذلك، وهو ما أكده دونهاردت ودونهاردت (2007م). إن تجارب الدول التي حققت التنافسية تشير إلى أننا نحتاج أحيانا أن لا نستمع إلى صوت الشارع ولكن لصوت الضمير. ومن أمثلة ذلك أن لا تقوم الحكومة أو نواب الشعب بالمطالبة بزيادة الرواتب والضمان الإجتماعي وتوفير السكن لكل مواطن بغض النظر عن الإنتاجية أو أن لا تقوم الحكومة بردم مناطق العشوائيات تعاطفا مع مجموعة من الناس على حساب أجيال عديدة أو تطور في السياحة ، أو على حساب البيئة والتنمية المستدامة. ولذا فإن التنافسية تفرق بين قدرة الحكومة على التعامل مع متطلبات الناس وبين قدرة الحكومة على التعامل مع متطلبات الناس الحالية ومراعاة حقوق الأجيال. فحينما تفشل الحكومة في كسب ثقة الجمهور نحو الشئ الأهم فستجدها عوضا عن هذا تقوم بإغراق نفسها في دوامة إلتزامات أخرى لتشغل شعوبها بشئ آني على حسب شئ قد يكون له أثر إيجابي ومهم على المدى الطويل. وبهكذا ممارسات فإن هذه الحكومات تبيع حقوق أجيال المستقبل لتحقق راحتها اليوم، وهذا الضعف بعينه.

في أبحاث وإستشارات عدة وجدت أنه لا يمكن أن تحقق حكوماتنا التنافسية وهي لم تستطع أن تعزز مناطق ضعف يراها المواطن والمستفيد في أدائها في عملية سرعة المعاملات، وسريتها ودقتها وأولوياتها ، وفي الاخذ برأيه ومقترحاته والتعامل مع شكاويه.. فما نتوقع إذا هل سيكون هنالك علاقة مبنية بين الأطراف على الثقة المتبادلة، بالطبع لا ! في العالم العربي دائما حينما ننظر في أزمة الثقة هذه بين المواطن والحكومة نحللها من جهة واحدة، من جهة أن المواطن لايثق بالحكومة

، ولكننا لا نراها من الجهة الأهم – حيث أنه من منطق التفكير العكسي إن الأصل أن الحكومة تثق بالمواطن .. ولو حدث هذا فتتغير الكثير من الكيفية في تقديم الخدمات والممارسات التي يقوم بها الموظف الحكومي نحو المواطن. إن هذه النظرة المعيقة للمجتمعات التي وصلت إلى مرحلة الإستقرار والتفاهم والتناغم في الأداء العام المتوقع من حكومات لم تجد هذا المستوى المتقدم من الـ *Inter-dependency* Level والذي لم تستطع أن تحققه لولا التبني التدريجي للمشاركة المجتمعية في كل شئ. أنظر ولاحظ حولك وخاصة في دول غرب أوروبا ستجد إن حكومات هذه الدول وضعت المشاركة كأساس لنجاحها. ففي أوروبا ستجد ثقافة صنعت قصص نجاح بسبب مشاركة قطاع إنتاج رابع دمج بين صفات القطاع الخاص وقطاع المجتمع المدني وأعطى دورا للمواطنين في التحسين المباشر للخدمات الحساسة كالتعليم والصحة والبلديات، والتي سميت بالمنظمات الغير ربحية *Non-Profit Organisations* والتي يصنعونها ويقومونها بأنفسهم. ففي بريطانيا على سبيل المثال سميت هذه المؤسسات بالوقفيات *Trust Organisations.* وتساهم اليوم مثل هذه الوقفيات العامة في الدول ذات التنافسية في توفير بيوت آمنة للعجزة، ومناطق سكنية يديرون أمنها وكفاءتها وصيانتها بأنفسهم، وبيوت لمعالجة مدمني المخدرات والإصلاح الإجتماعي وبيوت للمشردين، ودور للتأهيل الإجتماعي، ومراكز رياضية متبناة من شركات، بجانب المدارس والجامعات والمستشفيات ومراكز البلديات.

مازلت أذكر في العديد من زيارتي لشركات يابانية كيوكوجاوا وميتسوبيتشي وشيماتزو وغيرها كيف وجدت إن هذه الشركات ومثيلاتها هم من يديرون الكثير من الخدمات الإجتماعية في المدينة لموظفي الشركة وعوائلهم بالطبع، ولكن أيضا للمجتمع الذي يتواجدون حوله. بل إنني فوجئت مرة حين قال لي أحد الزملاء اليابانيين أنه لديه ساعات عمل مجتمعية في العصر ودعاني للحضور معه للإشراف على تنظيم مباراة كرة قدم للناشئين، كم جميل أن نرى ذلك .. والأجمل أن مثل هذا يساهم في تنافسية أمتنا، فلماذا الإنتظار؟

ولنأخذ مثلا على أهمية المعالجة الشاملة في كل ممارساتنا حتى نحقق التنافسية الحقيقية هو ما تراه في كل عام من حوادث تقع بسبب التزاحم في كل مناطق العالم .. ولكنك تكاد لا تسمع إن هذا يحدث في نفس المكان إلا في بلادنا .. ما المشكلة .. هو عدم تميزنا بالتنافسية كشعوب وليس كحكومات.. حوادث الحجاج التي تقع في المشاعر المقدسة سنويا ، بالرغم من كل التجهيزات الأمنية وتجهيزات السلامة التي تتخذها الحكومة السعودية والجهود المبذولة حتى من المتطوعين.. تجدها قليلة التأثير بالرغم من كل التوسعات والوسائل الحديثة التي تستخدم في مكان عظيم للمسلمين وهو مكة المكرمة. لماذا لأننا لم نعالج مفهوم التنافسية بالثقافة ... فليس هنالك أقوى من أن تصنع حواجز ثقافية للإنسان مهما كان مستوى تعليمه وثقافته.. وأذكر هنا مثلا ما وقع في حج عام 2012م من خلل كبير في قطارات النقل بين المشاعر بين عرفة ومزدلفة ومنى وكيف إن الكثير من الناس تضررت وتأخرت في إنتظار القطار.. والأسباب هو عدم إلتزام الناس من المشاة بعدم المشي على سكك الحديد وكذلك عدم إلتزام رواد القطارات بشراء التذاكر والتدافع لدرجة أن أكثر من 200 ألف حاج ركبوا القطارات بدون وجه حق في أقدس مكان على وجه الأرض، حيث ذهبوا يتعبدون به ويتقربون به إلى الله.. وبعد كل هذا نعلل الأسباب بالتفكير المادي البحت .. لا والله إنها مشكلة لنسبة عالية من هذه الأمة لديها ثقافة لا تعرف ولا تفقه معنى العيش بكرامة وهو أساس للتنافسية الحقيقية !

الكثير من خبراء الإداريين اليوم يقولون من إن أسباب التطور البطئ في القيادات الحكومية هو إن أمامهم تحديات كبيرة تشغلهم، لكنني أختلف مع ذلك بل إنني أرى إن عدم تطور هذه القيادات فكريا وثقافيا وتطبيقيا هو نتيجة لعدم توفر التحدي المستمر والمناسب لهذه القيادات وعدم مناسبة الحوافز (والتي أسميها منظومة "التدافع") التي تدفعهم بشكل مستمر إلى محاولة الإجتياز. فهم يفتقدون ممكنات الوصول إلى مستوى "التطوير" لأن ليس عندهم ممكنات "التحدي" ، وهذا يؤدي إلى أنه من الطبيعي أن لا يحدث "التغيير" في القناعات. إننا بحاجة دوما إلى أن نجعل القيادات والمؤسسات بشكل عام تمر بمنحنيات الصدمة والمقاومة حتى تستطيع أن تدخل "مرحلة الإدراك" وتجتاز الحواجز التنظيمية التي حولها، وكما يبينه النموذج (5). إن عدم إحساس المسؤولين

والقياديين الحكوميين بروح التحدي تجعل مساحة التغيير بسيطة والتحديات لهم مقيدة، فمن السهل أن يقع المسؤول في حالة اليأس في عقله الباطن أنه لا يستطيع التغيير ويصبح ضميره راضيا عن المستوى المتحقق و(بأن ليس بالإمكان أفضل مما كان)، وأن ما يحدث حاليا هو أفضل الممكن تحقيقه، وينام خالي البال. بينما قد يبدو الواقع قاتما. إن التحديات التي تمر بها الدول والحكومات هي التي تخلق منها حكومات متميزة إذا عرفت كيف تتعامل مع واقعها لتخرج بحلول عملية، فمثلا حينما قررت الحكومة الأيرلندية في عام 1981م مواجهة "التحدي" نحو "التطوير" من خلال معالجة وضعها الإقتصادي المتردي وتراكم الديون، أصدرت برنامج للتقشف خفض من الانفاق ووسع قاعدة الضريبية وبالتوافق مع نواب الشعب وكمشروع وطني، وبالتالي قلل من الدين العام الذي وصل قبل البدء بالمشروع إلى 87% من الناتج المحلي وبخدمة دين تصل إلى 8% من الناتج المحلي الإجمالي. لقد فهمت الحكومة ومجلس نوابها (المستنير) الذي ينظر إلى الوطن قبل أن ينظر إلى الكراسي كتحدي لتحدث صحوة التنافسية في إيرلندا.

نيوزيلندا واجهت حكومتها "تحدي" العجز المستمر في الإنفاق والذي تجاوز 6 % من الناتج المحلي في 1981م، فقامت الحكومة وخفضت لوائح لضوابط الأجور والأسعار وقللت الإنفاق بأكثر من 7% من الناتج المحلي، وتم تخفيض عدد موظفي القطاع العام بمقدار النصف في الفترة ما بين 1986 إلى 2001م، فإنخفضت نسبة الدين العام من 72% إلى 30 %. وهكذا فعلت حكومات فنلندا، وأسبانيا، والسويد وكندا في فترة التسعينات حيث قامت كل منها بمبادرات للإصلاح الحكومي بدءا من الإنفاق المالي وكلها إعتبرت أن "التطوير" يعني قبول "التحدي" الحقيقي، هكذا هي "الحكومات الجادة" الحقيقية هي صاحبة مواقف تعرف متى تأخذ التحدي وتعرف متى تحقق التطور المطلوب. والإصلاحات الناجحة لا تأتي أحيانا إلا بعد عدة محاولات ومواقف قد تؤدي إلى دخول الحكومات فيما يشبه الأزمات مع شعوبها أو مجالسها المنتخبة. فالحكومات التي لا تأخذ مواقف في الوقت المناسب هي الحكومات التي لا توجد عندها أدنى مقومات التنافسية ولذا تخاف. ومن هذا فإن الدرس الأول للحكومات الجادة التي تريد أن تستمر في درب التنافسية هو أنها يجب أن تسعى دوما للتغيير الناجح الذي لا يمكن أن يأتي إلا من خلال الخبرة أو إدارة الأزمات أو من خلال عدة محاولات

متكررة يتكون من خلالها مفهوم الابتكار والإبداع الذي يقدم طرق جديدة لمعالجة "التحديات" الذي يصنع منه "الإلهام" نحو أهداف وطنية تكون خلق وقيم وثروة الأمم الحقيقية. وهذا يحتم على الحكومات أن تدرس دوما مدى مناسبة شكلها وهياكلها وأنظمتها لتجعلها جاهزة للتغيرات الزمنية وعوامل التعرية التي يفترض أن تكون متجددة في قدرتها على توفير مستويات ترتقي بجودة الحياة بشكل مستمر. علما بأن هذا النوع من الهدف أصبح يتطلب التنافسية الميدانية التي تقوم على التغيير الغير ممنهج والتعلم الغير منتظم الإسلوب *Unstructured Learning* فالتنافسية اليوم تمر بعملية إعادة بناء يتم من خلاله إزالة ما هو موجود لإفساح المجال أمام ما قد يكون، وهو شبيه بما نقوم به في حديقتنا الصغيرة في المنزل حينما نقوم بتقليم الأشجار الصغيرة لإفساح المجال لنمو جديد، لأن لدينا مساحة بسيطة ولأننا أصبح همنا هو نوع النباتات التي في الحديقة وليس كم ما بها.

التنافسية لاتعني النجاح ولكنها سبب رئيسي لإستدامته. التنافسية تتطلب القدرة على التميز ،والتعلم، و الإبداع وهي أساسيات للنجاح ولكن يخطأ من يظن إن التنافسية تعني النجاح. كما يخطأ من يظن إن التنافسية ممكن أن تشترى كما تفعل بعض الحكومات العربية في محاولاتها لجذب الإستثمارات لكي تحقق أرقام في المؤشرات العالمية تفنى بسرعة، فلقد أصبح هذا النوع من التنافسية مكشوفا أكثر في ظل الإقتصاديات العالمية الغير مستقرة. وبالتالي فإن التنافسية لا تعني النجاح ولكنها لا شك سبب رئيسي للقصص الناجحة لكونها مصدر رئيس للإستدامة ، ولكن إذا فهمنا إنها كذلك. كما إنه من المهم وفي ظل هذا الإقتصاد العالمي المتخبط أن نؤكد ان التنافسية لا تعني بحال من الأحوال تحقيق أرقام ليس لها أسس واضحة على المدى البعيد. لقد وعى العالم اليوم أكثر من ذي قبل ان ثقافة تحقيق السبق في الأرقام التي سعت لها الدول المتقدمة قبل النامية لا تعني شئ إذا لم تكن مبنية على عنصر مهم وهو الإنسان. ولذا إننا نرى حتى الثورات في عالم اليوم، ومنها حتى الربيع العربي ما هو إلا نتيجة للفجوة بين الأرقام التي تبينها الحكومات وتقارير التنافسية بالمقارنة بالعائد المفترض من هذه التنافسية على تطور الإنسان (المواطن) وتطوره وخاصة في مجالات يستطيع أن ينافس في عطائه الدول التي توفرت لديها مؤشرات قريبة مثلا في

التعليم والصحة والبنية التحتية ولكننا نرى عطاء مواطنيها يفوق عطاء المواطن العربي بعشرات المرات. وبالتالي فإن التنافسية في حالة كونها أرقاما تركض وراءها الحكومات هي ليست نجاحا بل قل تخطبا لأنه يسبب السخط وقد يكون سببا في عدم الإستقرار الذي ينشده الإنسان والحكومة. فالتنافسية الحقيقية لا تتحقق إلا إذا رأينا في بلادنا مقومات ثابتة للعدالة الإجتماعية من جهة كل طرف نحو الآخر أي من جهة السلطة التنفيذية (الحكومة) نحو السلطة القضائية والتشريعية مع مشاركة واضحة لمنظمات المجتمع المدني وممثلي القطاع الخاص والعكس صحيح ، وهذا مافعلته الدول التي لديها وعي بمفهوم التنافسية حيث إن لديها مؤسسات مجتمع مدني متطورة في فكرها وتحكم بمصداقية عالية حجم النجاح الحقيقي لما تحققه الحكومة نحو العدالة الإجتماعية الآنية والمستقبلية. إن هذا ما يفرق بين حكومات تستفيد شعوبها من عوائد النجاحات الإقتصادية كماليزيا وسنغافورة واليابان والدول الأوروبية وأمريكا الشمالية وكندا وأستراليا، وبين حكومات عائدها المالي كبير وإنفاقها كبير (بسبب مواردها الطبيعية)، ولكنها لا تستطيع ولم تستطيع أن تشارك مواطنيها في إحساسهم بالنجاح الذي تحققه كمعظم الدول الأفريقية ودول أمريكا الجنوبية والإتحاد السوفيتي والعديد من دولنا العربية للأسف وبالتالي تجد أي هزة إقتصادية تنعكس على رصيد الثقة في مستقبل البلاد لا الحكومة فقط !